SE-OM

Sistema de Excelência na Organização Militar

SE - EB

2008

Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex)
Assessoria Especial (AEsp)

“Ao chefe não cabe ter medo das idéias, nem mesmo das idéias novas. É preciso, isto sim, não perder tempo, implementá-las e realizá-las até o fim.”

Mal Castello Branco

Os Direitos Autorais desta publicação pertencem ao Exército Brasileiro.
É permitida a reprodução total ou parcial para uso interno da Força. A reprodução ou utilização de parte ou do todo desta publicação externamente ao Exército Brasileiro está sujeita a autorização prévia a ser solicitada ao Gabinete do Comandante do Exército

GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO
QG DO EXÉRCITO – BLOCO "A"
3º ANDAR – SMU
BRASÍLIA – DF – CEP 70630-901
TEL: (61) 3415-5079 / FAX: (61) 3415-6655
e-mail: aesp@gabcmt.eb.mil.br
site: www.portalpeg.eb.mil.br

OBJETIVOS DO SE-OM

- ❖ Contribuir para o prosseguimento do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).
- ❖ Consolidar o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB).
- ❖ Consolidar a base conceitual e doutrinária do Modelo de Excelência utilizado pelo EB, customizado para a Força Terrestre.
- ❖ Incrementar a capacitação nas OM das Ferramentas Gerenciais, otimizando a sua utilização.
- ❖ Conscientizar os militares do EB sobre a importância da gestão aplicada a operacionalidade da tropa.
- ❖ Demonstrar especial atenção à Gestão dos Processos Organizacionais, particularmente os Processos Finalísticos e os principais Processos de Apoio.
- ❖ Atender às necessidades de capacitação em todos os níveis da Força.

FINALIDADE DO SE-OM

O SE-OM tem por finalidade a implantação nas Organizações Militares (OM) de nível ***Batalhão, Regimento, Grupo, Companhia, Esquadrão e Bateria*** das Ferramentas de Gestão integradas aos processos da OM, as demais OM poderão utilizar.

Entende-se que, com a utilização de uma cartilha e um sistema de ajuda simples e adequado ao nível OM, esta poderá utilizar a base conceitual do SE-EB e as Ferramentas do SISPEG-WEB.

Com o SE-OM, busca-se a Melhoria Contínua dos Processos Finalísticos e de Apoio das OM sempre com o foco na operacionalidade. Sendo assim, o resultado final da utilização do “SE-OM” moderniza a gestão e deverá refletir no aumento da operacionalidade da OM, focada em sua missão institucional.

REFERÊNCIAS DO SE-OM

❖ Portaria do Comandante do Exército nº 348, de 1º Jul 03 – Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB.

❖ Portaria do Comandante do Exército n° 191, de 17 Abr 03 – Política e as Estratégias de Comando do Exército para o período 2003/2006.

❖ Portaria do Comandante do Exército nº 220, de 19 Abr 07 – Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).

❖ Diretriz Geral do Comandante do Exército, de 09 Mai 07.

PRINCÍPIOS DO SE-OM

❖ **Simplicidade** – Facilidade de uso e integração das Ferramentas de Gestão pela OM;

❖ **Adequação** – Utilização das Ferramentas de Gestão adaptadas aos processos das OM; e

❖ **Foco** – A busca da Melhoria Contínua da operacionalidade é o foco do SE-OM.

COMPOSIÇÃO DO SE-OM

- **1 – A Auto-Avaliação (AA) na prática**
  - O que é a Auto-Avaliação (AA)?
  - Foco no resultado – Como obter?
  - Como identificar e classificar PF e OIM?
  - O que devo fazer com as OIM?
  - O que devo fazer com os PF?
  - Como pontuar a Auto-Avaliação?
  - Indicadores de desempenho na AA.
  - Devo utilizar o SISPEG-Web?

- **2 – Plano de Gestão (PG) para a OM**
  - O que é um Plano de Gestão (PG)?
  - Como começar?
  - Que sistemática devo adotar?
  - Que metodologia devo adotar?
  - Como elaborar a Missão?
  - A Análise de Ambiente é importante?
  - Como elaborar a Visão de Futuro?
  - Objetivos Estratégicos. O que são?
  - Fatores Críticos de Sucesso (FCS).
  - O que são Estratégias?

- **3 – Planos de Ação – Como montar?**
  - O que é um Plano de Ação?
  - O que é um Plano de Ação com 5W2H?
  - Aplicações da técnica 5W2H.

- **4 – Projetos de Inovação e Melhoria (PIM)**
  - O que é o PIM?
  - 1ª Etapa - Priorização das OIM.
  - 2ª Etapa - Definição das Diretrizes.
  - 3ª Etapa - Levantamento de LA.
  - 4ª Etapa - Definição das Metas.

- 5ª Etapa - Elaboração dos Planos de Ação.
- 6ª Etapa - Sistema de Acompanhamento.
- 7ª Etapa - Plano de Comunicação.
- 8ª Etapa - Plano de Capacitação.
- 9ª Etapa - Aprovação pelo Cmdo da OM.

❖ **5 – Sistema de Medição da OM (SMDO-OM)**

- O que é o SMDO para uma OM?
- O que são indicadores?
- O SMDO na prática para a OM.
- Exemplos de indicadores.
- Gestão Estratégica/*Balanced Scorecard* (SGE/BSC) – noções.
- Alinhamento de indicadores – noções.

❖ **6 – Melhores Práticas de Gestão (MPG)**

- O que são as MPG?
- Quais os objetivos das MPG?
- Como selecionar as MPG?
- Qual a sua composição?
- Modelo da capa.
- Modelo da ficha do processo.
- Modelo de descrição das ações.
- Modelo de fluxograma.
- Modelo de Plano de Ação.

❖ **7 – Análise e Melhoria de Processos (AMP)**

- A Análise e Melhoria de Processo (AMP).
- Identificação e seleção do processo.

❖ **8 – CD-ROM de Apoio do SE-OM**

Figura nº 1 – Composição do "SE-OM"

VISÃO INTEGRADA DAS FERRAMENTAS

As ferramentas de gestão utilizadas pelo **Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB)** possuem um inter-relacionamento, necessário ao resultado que se busca obter com a utilização das mesmas.

Tudo começa na **Auto-Avaliação (AA)**, onde por intermédio de um processo consagrado e de uso internacional, 08 (oito) **Critérios de Excelência** são verificados com base em um repertório de perguntas que estão inseridas no sistema **SISPEG-Web**.

O resultado desta Auto-Avaliação, após sua validação por uma equipe externa à OM, é registrada em um relatório que apontará de forma direta os **Pontos Fortes (PF) e as Oportunidades de Inovação e Melhoria (OIM) da OM**.

A análise e priorização adequada dos dados resultantes da AA produzem informações relevantes para o **Plano de**

Gestão da OM e para os seus processos críticos (diários).

Após a execução dos respectivos Planos de Ação, de forma a conduzir as ações da OM alinhadas com a sua Missão, se faz necessário a utilização de um **Sistema de Medição do Desempenho (SMDO)** para prover a análise crítica necessária à integração das ferramentas.

Operacionalização do SE-OM

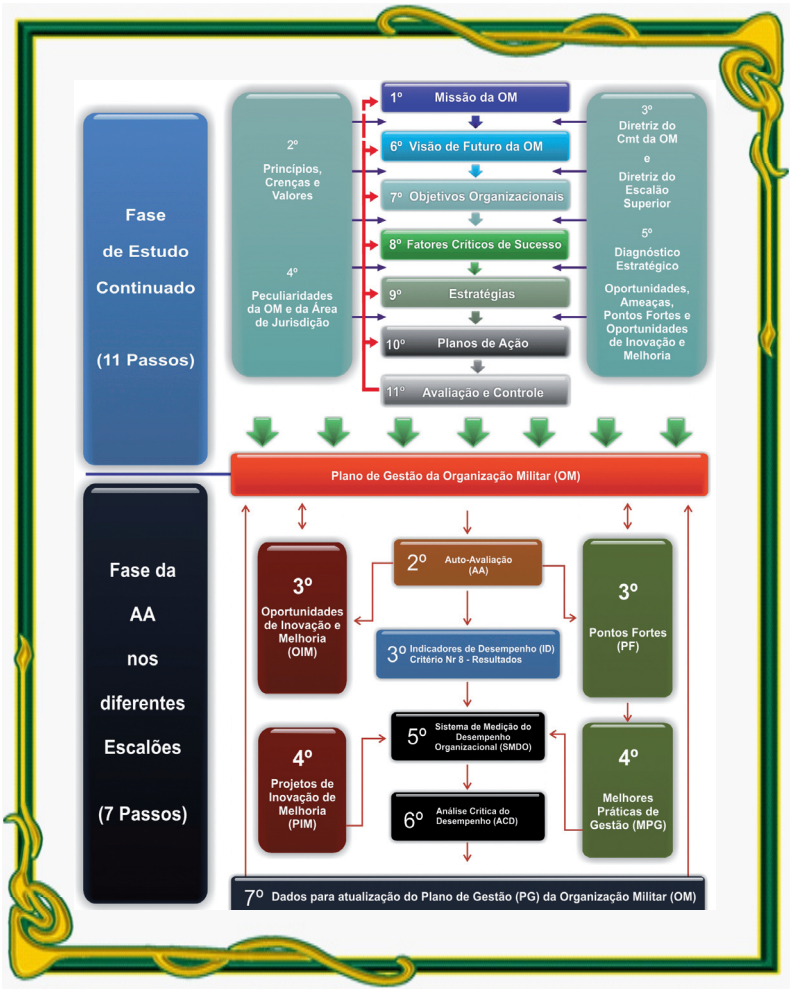

Fase de Estudo Continuado (11 Passos)
1º Missão da OM
6º Visão de Futuro da OM
7º Objetivos Organizacionais
8º Fatores Críticos de Sucesso
9º Estratégias
10º Planos de Ação
11º Avaliação e Controle
2º Princípios, Crenças e Valores
4º Peculiaridades da OM e da Área de Jurisdição
3º Diretriz do Cmt da OM e Diretriz do Escalão Superior
5º Diagnóstico Estratégico
Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Oportunidades de Inovação e Melhoria
Plano de Gestão da Organização Militar (OM)
Fase da AA nos diferentes Escalões (7 Passos)
2º Auto-Avaliação (AA)
3º Oportunidades de Inovação e Melhoria (OIM)
3º Indicadores de Desempenho (ID) Critério Nr 8 - Resultados
3º Pontos Fortes (PF)
4º Projetos de Inovação de Melhoria (PIM)
5º Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO)
6º Análise Crítica do Desempenho (ACD)
4º Melhores Práticas de Gestão (MPG)
7º Dados para atualização do Plano de Gestão (PG) da Organização Militar (OM)

Figura nº 2 – Operacionalização do SE-OM

Página em branco

MÓDULO - I
A AUTO-AVALIAÇÃO

*"**Batalha dos Guararapes**, Jaboatão, PE, 19 de abril de 1648. Essa data realça o fato histórico não restrito ao campo da luta, ao choque das armas. Nela, reverenciamos heróis e destacadas personalidades, como Felipe Camarão, André Vidal de Negreiros, Matias de Albuquerque, Antonio Dias Cardoso e muitos outros anônimos.*

Gente que não identificamos, separadamente, pela cor da pele ou religião. Vindos de toda parte fizeram uma epopéia da Pátria. Cada qual contribuiu, com sua tarefa específica, para gestar sonhos nascidos realidade e construir, aqui nos trópicos, uma sociedade universalista.

Olhemos para essa brava gente exemplificadora de luta constante, de trabalho intenso e de disposição corajosa para enfrentar e superar, na difícil época vivida, toda sorte de desafios.

Gente que nos passa aceitação e respeito à diversidade porque todos tinham em comum o mesmo sentimento de amor à Terra Brasilis. Com esse povo, o Exército Brasileiro se identifica. Com essa Nação democrática, ele nasceu. A essa sociedade livre, ele serve."

Fonte: http://www.exercito.gov.br

O QUE É AUTO-AVALIAÇÃO (AA)?

A Auto-Avaliação afere o grau de adesão da OM ao Modelo de Excelência da Gestão adotado pelo Exército Brasileiro.

A avaliação da gestão (Auto-Avaliação) pode ser considerada como uma visão panorâmica da OM sobre o seu próprio sistema de gestão. A Auto-Avaliação é um excelente instrumento para o Comandante da OM exercer sua **ação de comando**, permitindo **checar** (PDCA):

- onde há problemas na OM;
- onde há boas práticas de gestão; e
- qual o impacto desse conjunto de práticas de gestão sobre o desempenho da OM.

A equipe de Auto-Avaliação deve ser indicada pelo Cmt da OM e capacitada dentro do **Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB)** para atuar em processo de verificação, com base em um repertório *(Modelo de Excelência da Gestão Pública para o Exército Brasileiro – MEGP-EB)* a ser respondido pelas diversas áreas da OM, listado abaixo:

- ❖ Critério 1 – Liderança
- ❖ Critério 2 – Estratégias e Planos
- ❖ Critério 3 – Cidadãos
- ❖ Critério 4 – Sociedade
- ❖ Critério 5 – Informações e Conhecimento
- ❖ Critério 6 – Pessoas
- ❖ Critério 7 – Processos
- ❖ Critério 8 – Resultados

A Equipe de Auto-Avaliação deve ser orientada pelo Oficial Assessor de Gestão da OM, que também participará do processo, incluindo, preferencialmente, todo o corpo gerencial (Cmt, EM e Cmt SU) daOM.

Esta é uma prática que infunde nos militares da OM hábitos alinhados com a Gestão da Excelência, como:

- ❖ a participação;
- ❖ o envolvimento; e
- ❖ o aprendizado.

A base que sustenta os pilares, que contém os **Fundamentos de Excelência Gerencial**, é composta pelos Princípios Basilares do Exército Brasileiro e dos Princípios Constitucionais.

Princípios Basilares do Exército Brasileiro:

■ **Hierarquia:** é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, por postos e graduações.

■ **Disciplina:** é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes do organismo militar.

Princípios Constitucionais:

■ **Legalidade:** estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

■ **Impessoalidade:** não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

■ **Moralidade:** pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

■ **Publicidade:** ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.

■ **Eficiência:** fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Fundamentos de Excelência Gerencial

O **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)** foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

Esse Modelo, portanto, deve estar alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações.

Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

Orientados por esses princípios constitucionais e os Princípios Basilares do Exército Brasileiro, integram a base de sustentação do **Modelo de Excelência em Gestão Pública para o Exército Brasileiro (MEGP-EB)** os fundamentos apresentados a seguir.

1º - Pensamento sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma OM bem como entre a organização e o ambiente externo.

2º - Aprendizado organizacional

O aprendizado organizacional implica na busca contínua de novos conhecimentos, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de Informações e experiências.

3º - Cultura da inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a atuação da U/SU.

4º - Liderança e constância de propósitos

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados institucionais.

Deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora dos subordinados, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público. É exercida pelo Cmt OM, SubCmt OM,Ch Sec Estado-Maior e Cmt Pel/Sec, em todos os níveis.

5º - Gestão baseada em processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da OM que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

6º - Visão de futuro

A Visão de futuro indica o rumo de uma OM e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo.

Ela está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório estabelecido no Plano de Gestão da OM. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

7º - Geração de valor

Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8º - Comprometimento das pessoas

Estabelecer relações com as pessoas (militares das OM), criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, oportunidade para desenvolver competências e empreender, com incentivo e reconhecimento.

9º - Foco no cidadão e na sociedade

Direcionamento das ações públicas para atender às necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos.

10º - Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de atividades conjuntas com outras OM com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares, para desenvolver sinergias.

11º - Responsabilidade social

Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, ancorando no princípio da igualdade de direitos e da dignidade humana.

12º - Controle social

Atuação que se define pela participação das partes interessadas (Escalão Superior, Sociedade, Comunidade, Fornecedores, Inativos, Pensionistas, Familiares, integrantes da OM e Autoridades da Área de Jurisdição da OM) no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.

13º - Gestão participativa

Este estilo de gestão determina uma atitude gerencial de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Em resumo, abaixo a visão geral do **Modelo de Excelência na Gestão Pública para o Exército Brasileiro (MEGP-EB):**

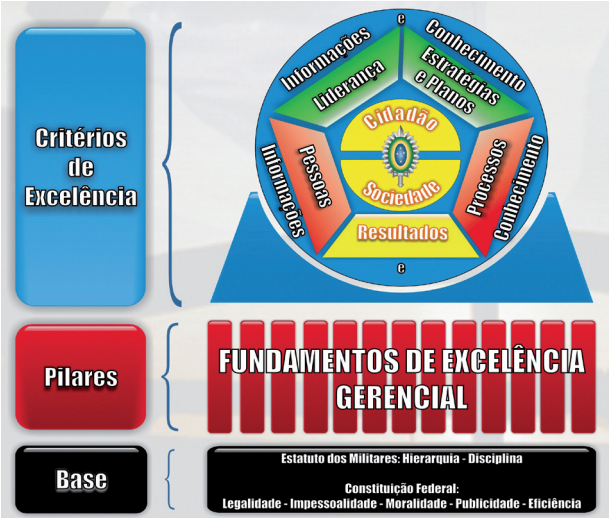


Figura nº 3 – Modelo de Excelência na Gestão Pública para o Exército Brasileiro (MEGP-EB)

FOCO NO RESULTADO - COMO OBTER?

Foco em resultados é a diferença entre o sucesso e o lugar comum. Mas o que é resultado?

Resultado é efeito. Resultado é conseqüência. Resultado não nasce quando acontece. Nasce antes, é fruto da qualidade das suas decisões, ações e convergências de esforços. Portanto, o resultado positivo é oriundo do legítimo espírito de liderança dentro da OM em todos os níveis. É **ação de comando**.

Antes de buscar um resultado, é necessário que a OM confira, em seu Plano de Gestão, os seus Macroprocessos Finalísticos, de Apoio e Gerencial.

O mapeamento de todos os processos **facilitará**, de forma objetiva, **a execução da Auto-Avaliação da OM**.

O **1º passo** que deve ser dado pela OM (SU, Pel, Sec, etc) é o mapeamento de todos os seus processos, conforme os procedimentos descritos no **Módulo 6** – Melhores Práticas de Gestão, desta cartilha.

Abaixo, apresenta-se um exemplo (*) de Macroprocessos e Processos a serem mapeados pela OM:

1. FINALÍSTICO	
MACROPROCESSOS	**PROCESSOS FINALÍSTICOS**
MPF 1 – PREPARO	PF 1.1 – Instrução e Adestramento PF 1.2 – Planejamento Operacional (Planos e Ordens) PF 1.3 – Cursos e Estágios PF 1.4 – Gerenciamento de Riscos e Prevenção de Acidentes PF 1.5 - ...
MPF 2 – EMPREGO	PF 2.1 – Comando e Controle (C2) PF 2.2 – Defesa Externa PF 2.3 – Defesa Territorial PF 2.4 – Garantia da Lei e da Ordem (GLO) PF 2.5 – Defesa Civil PF 2.6 – Desenvolvimento Regional PF 2.7 – Força Internacional de Paz (Quando determinado pelo Cmdo EB) PF 2.8 - ....

Tabela nº 1.1 – Exemplo de Macroprocessos e Processos

2.DE APOIO	
MACROPROCESSOS	**PROCESSOS DE APOIO**
MPA 1 – PESSOAL	PA 1.1 – Controle de Pessoal (Sistemas do DGP / EME) PA 1.2 – Movimentação PA 1.3 – Avaliação PA 1.4 – Promoção PA 1.5 – Serviço Militar PA 1.6 – Justiça e Disciplina PA 1.7 – Mobilização (pessoal) PA 1.8 – EXAR PA 1.9 – Gestão SAMED / FUSEX PA 1.10 – Inspeções de Saúde PA 1.11 – Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (Fator Humano) PA 1.12 – Boletim Interno (BI) PA 1.13 – Serviços de Escalas PA 1.14 – Pagamento do Pessoal PA 1.15 – Exame da Ficha Individual PA 1.16 – Exame do Pagamento de Pessoal PA 1.17 - ...
MPA 2 – INTELIGÊNCIA	PA 2.1 – Inteligência PA 2.2 – Contra-Inteligência PA 2.3 - ..
MPA 3 – LOGÍSTICA	PA 3.1 – Gestão Ambiental PA 3.2 – Gestão de Material PA 3.3 – Gestão de Suprimentos PA 3.4 – Fiscalização de Produtos Controlados PA 3.5 – Solicitação de Gratificação de Pessoal PA 3.6 – Solicitação de Passagens PA 3.7 – Apoio Logístico nas Classes de Suprimento PA 3.8 – Mobilização (transporte e material) PA 3.9 – Gestão de Aprovisionamento PA 3.10 – Gestão de Transporte e Manutenção PA 3.11 – Gestão de Combustíveis PA 3.12 – Gestão de Armamento e Munição PA 3.13 – Gestão Patrimonial (PNR, aquartelamento, etc) PA 3.14 – Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional PA 3.15 - ...

Tabela nº 1.2.1 – Exemplo de Macroprocessos e Processos

2.DE APOIO	
MACROPROCESSOS	**PROCESSOS DE APOIO**
MPA 4 – COMUNICAÇÃO SOCIAL	PA 4.1 – Confecção de Informativo PA 4.2 – Relatório de Comunicação Social PA 4.3 – Recepção de Autoridades PA 4.4 – Relacionamento com a sociedade PA 4.5 – Culto às tradições (formaturas, visitas, etc) PA 4.6 – Relacionamento com o Exército..... (OM de fronteira). PA 4.7 – Integração com outras Forças Singulares. PA 4.8 – Relacionamento com os Órgãos de Segurança Pública. PA 4.9 - ...
MPA 5 – TEC DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)	PA 5.1 – Materiais de Informática da OM PA 5.2 – Sistemas Informatizados da OM PA 5.3 – Gestão da Intranet / Internet (Portal da OM) PA 5.4 – Gestão de Redes PA 5.5 - ...
MPA 6 – FINANÇAS	PA 6.1 – Gestão Financeira da OM PA 6.2 – Gestão de Almoxarifado da OM PA 6.3 – Sistemas Informatizados (SIAFI, SICAF, etc) PA 6.4 – Suporte Documental PA 6.5 - ...

Tabela nº 1.2.2 – Exemplo de Macroprocessos e Processos

3.GERENCIAIS	
MACROPROCESSOS	**PROCESSOS DE APOIO**
MPG 1 – EXCELÊNCIA GERENCIAL (Gerenciado pelo Cmt U / SU)	PG 1.1 – Atualização do Plano de Gestão da OM PG 1.2 – Auto-Avaliação PG 1.3 – Acompanhamento do Sistema de Medição PG 1.4 – Gestão de Projetos Simples (5W2H) PG 1.5 – ...
MPG 2 – INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE	PG 2.1 – Ações Subsidiárias da OM PG 2.2 – Justiça - Medalhas, Diplomas, etc (1ª Seção) PG 2.3 – Serviço Militar (CS, etc) PG 2.4 – Programas de Apoio a Comunidade Local. PG 2.5 – EXAR (1ª Seção) PG 2.6 – Culto às tradições - formaturas, visitas, etc (Sec Com Soc) PG 2.7 – Relacionamento com a sociedade (Sec Com Soc) PG 2.8 – Gestão do Portal da OM (Sec Infor) PG 2.9 – Defesa Civil PG 2.10 – Desenvolvimento Regional PG 2.11 - ...
MPG 3 – FAMÍLIA MILITAR	PG 3.1 – Gestão SAMED / FUSEX (1ª Seção) PG 3.2 – Gestão Patrimonial - PNR (4ª Seção) PG 3.3 – Gestão de Hotelaria (Fiscal Adm) PG 3.4 – Gestão de Áreas de Lazer e Clubes (Fiscal Adm) PG 3.5 - ...

Tabela nº 1.3 – Exemplo de Macroprocessos e Processos

O **2º passo** a ser dado na Auto-Avaliação é o lançamento de todas as informações no SISPEG, versão Web, que permitirá a OM alinhar o seu Plano de Gestão com seus Macroprocessos (Perfil da OM).

Este aplicativo encontra-se disponível para acesso no endereço:

www.sispegweb.ensino.eb.br

COMO IDENTIFICAR E CLASSIFICAR PF E OIM?

Com o lançamento das **práticas de gestão** (Critérios de Excelência 1 ao7) e respectivos **Indicadores de Desempenho (ID)** (Critério de Excelência 8) referentes às perguntas apresentadas pelo SISPEG-WEB, se obtêm um relatório onde serão identificadas e classificadas como **Pontos Fortes (PF)** ou **Oportunidades de Inovação e Melhoria (OIM)**.

A classificação da **prática de gestão**, de acordo com o estabelecido pelo MEGP-EP, é resultado da avaliação de 04 (quatro) fatores:

Enfoque - Aplicação - Aprendizado - Integração

O fator "**Enfoque**" refere-se ao grau em que as práticas de gestão da OM apresentam:

- **Adequação** - verificar se a prática de gestão atende aos requisitos do item e está descrita de forma apropriada ao perfil da OM.

- **Pro-atividade** - capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potecialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

O fator "Aplicação" refere-se ao grau em que as práticas de gestão da OM apresentam:

❖ **Disseminação** – implementação, horizontal e vertical, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente ao item, considerando-se o perfil da OM.

❖ **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta, durante,no mínimo 03 (três) ciclos.

O fator "Aprendizado" refere-se ao grau em que as práticas de gestão da OM apresentam:

❖ **Refinamento** – aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.

O fator "Integração" refere-se ao grau em que as práticas de gestão da OM apresentam:

❖ **Coerência** - relação harmônica com as estratégias e objetivos da OM.

❖ **Inter-relacionamento** - implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da OM, quando apropriado.

❖ **Cooperação** - colaboração entre as áreas da OM e entre a organização e as suas partes interessadas, quando pertinente, na implementação das práticas de gestão.

A classificação dos **Indicadores de Desempenho (ID)**, de acordo com o estabelecido pelo MEGP-EB, é resultado da avaliação de 03 (três) fatores:

Relevância - Tendência - Nível Atual

❖ **Relevância** – importância do resultado (ID) para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da OM.

❖ **Tendência** – comportamento do resultado (ID) ao longo do tempo. Normalmente demanda, no mínimo,03 (três) ciclos avaliados.

❖ **Nível atual** – alcance do nível de desempenho esperado pelas partes interessadas e comparação com o desempenho de outras organizações (Referencial Comparativo).

O QUE DEVO FAZER COM AS OIM?

As OIM representam os pontos principais onde a OM pode aperfeiçoar suas práticas de gestão, ajustando-as aos resultados buscados pelo MEGP-EB.

De posse do Relatório da Auto-Avaliação deve-se **analisar** as OIM, **agrupando-as** dentro da mesma finalidade, e, em seguida, **priorizá-las**, visando à elaboração dos Projetos de Inovação e Melhoria (PIM). Os PIM possuem o formato dos Planos de Ação.

Assim, ao determinar que aspectos da avaliação serão objeto de ação do **Projeto de Inovação e Melhoria (PIM)**, possivelmente, as áreas ou funções da OM que serão atingidas pelo mesmo deverão passar por estudos mais aprofundados para que a solução proposta seja ao mesmo tempo consistente e adequada à organização.

Logo, pode-se concluir que:

O **Módulo 4 – Projeto de Inovação e Melhoria (PIM)**, desta publicação, detalhará todos os passos para execução do projeto.

O QUE DEVO FAZER COM OS PF?

Deve-se valorizar todos os PF da OM. Eles alavancam as oportunidades e minimizam as ameaças.

Seguem-se abaixo alguns exemplos de PF:

- espírito de corpo elevado;
- liderança dos quadros;
- ambiente saudável de trabalho;
- processos mapeados e controlados;
- alto índice de disponibilidade de material;
- nível de capacitação operacional pleno;
- pessoal capacitado em Op (GLO, Defesa Externa, Ações Subsidiárias, outras);
- dotação orçamentária própria;
- instalações adequadas para a administração, instrução e capacitação física;
- informatização em nível elevado; e etc.

Pode-se observar que os exemplos de PF devem ser:

Adequados, simples e direcionados ao cumprimento da Missão da OM.

A partir dos PF são selecionadas as Melhores Práticas de Gestão (MPG), que serão detalhadas no Módulo 6 desta publicação.

COMO PONTUAR A AUTO-AVALIAÇÃO?

A pontuação final da AA é a soma das pontuações dos itens dos Critérios de 1 a 8.

Os itens dos Critérios nº 1 a 7 são pontuados segundo as diretrizes da **"Tabela Nr 2"**, e de acordo com a seguinte seqüência:

- Dentro de cada fator de avaliação **(Enfoque / Aplicação / Aprendizado / Integração)** selecione o nível que melhor caracteriza o estágio de cada um deles, acionando, em seguida, o botão **"gravar"**. O SISPEG-WEB calculará automaticamente, após a gravação, o valor percentual de cada item.

- Esse valor é igual ao do fator de menor avaliação. Caso pelo menos 2 outros fatores estejam em estágio superior, o SISPEG-WEB acrescentará 10 pontos percentuais.

❖ A pontuação do item será o valor da multiplicação do percentual encontrado pelo valor do item. Conforme exemplo abaixo:

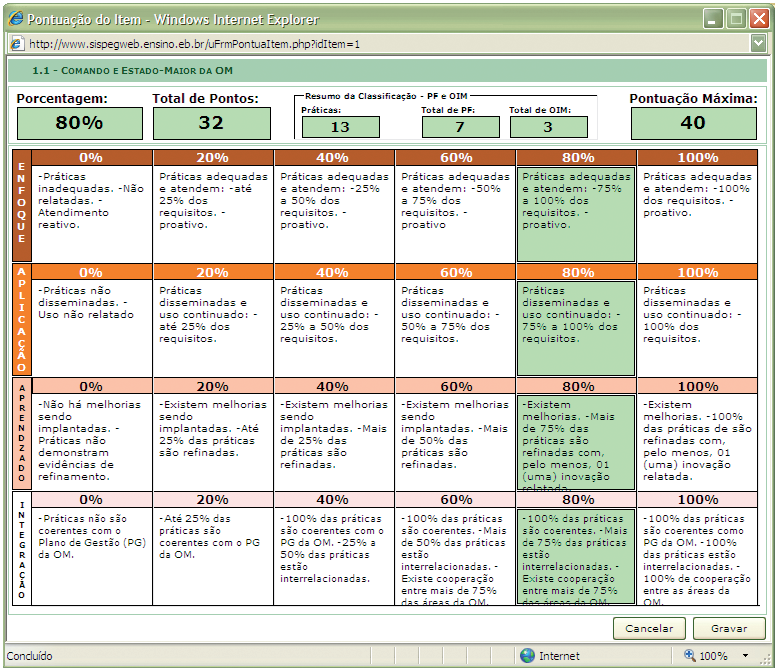

Pontuação do Item - Windows Internet Explorer
http://www.sispegweb.ensino.eb.br/uFrmPontuaItem.php?idItem=1
1.1 - COMANDO E ESTADO-MAIOR DA OM
Porcentagem: 80%
Total de Pontos: 32
Resumo da Classificação - PF e OIM
Práticas: 13
Total de PF: 7
Total de OIM: 3
Pontuação Máxima: 40
ENFOQUE
0% -Práticas inadequadas. -Não relatadas. -Atendimento reativo.
20% Práticas adequadas e atendem: -até 25% dos requisitos. -proativo.
40% Práticas adequadas e atendem: -25% a 50% dos requisitos. -proativo.
60% Práticas adequadas e atendem: -50% a 75% dos requisitos. -proativo
80% Práticas adequadas e atendem: -75% a 100% dos requisitos. -proativo.
100% Práticas adequadas e atendem: -100% dos requisitos. -proativo.
APLICAÇÃO
0% -Práticas não disseminadas. -Uso não relatado
20% Práticas disseminadas e uso continuado: -até 25% dos requisitos.
40% Práticas disseminadas e uso continuado: -25% a 50% dos requisitos.
60% Práticas disseminadas e uso continuado: -50% a 75% dos requisitos.
80% Práticas disseminadas e uso continuado: -75% a 100% dos requisitos.
100% Práticas disseminadas e uso continuado: -100% dos requisitos.
APRENDIZADO
0% -Não há melhorias sendo implantadas. -Práticas não demonstram evidências de refinamento.
20% -Existem melhorias sendo implantadas. -Até 25% das práticas são refinadas.
40% -Existem melhorias sendo implantadas. -Mais de 25% das práticas são refinadas.
60% -Existem melhorias sendo implantadas. -Mais de 50% das práticas são refinadas.
80% -Existem melhorias. -Mais de 75% das práticas são refinadas com, pelo menos, 01 (uma) inovação relatada.
100% -Existem melhorias. -100% das práticas de são refinadas com, pelo menos, 01 (uma) inovação relatada.
INTEGRAÇÃO
0% -Práticas não são coerentes com o Plano de Gestão (PG) da OM.
20% -Até 25% das práticas são coerentes com o PG da OM.
40% -100% das práticas são coerentes com o PG da OM. -25% a 50% das práticas estão interrelacionadas.
60% -100% das práticas são coerentes. -Mais de 50% das práticas estão interrelacionadas. -Existe cooperação entre mais de 75% das áreas da OM.
80% -100% das práticas são coerentes. -Mais de 75% das práticas estão interrelacionadas. -Existe cooperação entre mais de 75% das áreas da OM.
100% -100% das práticas são coerentes como PG da OM. -100% das práticas estão interrelacionadas. -100% de cooperação entre as áreas da OM.
Cancelar
Gravar
Concluído
Internet
100%

Figura nº 04 Tela de Pontuação Critérios 1 a 7

Os Itens do Critério nº 8 são pontuados segundo as diretrizes da **"Tabela Nr 3"** e de acordo com a seguinte seqüência:

❖ Dentro de cada fator de avaliação **(Relevância / Tendência / Nível atual)** selecione o nível que melhor caracteriza o estágio de cada um deles, acionando, em seguida, o botão **"gravar"**. O SISPEG-WEB calculará automaticamente, após a gravação, o valor percentual de cada item.

❖ Esse valor é igual ao do fator de menor avaliação. Caso pelo menos 2 outros fatores estejam em estágio superior, o SISPEG-WEB acrescentará 10 pontos percentuais.

❖ A pontuação do item será o valor da multiplicação do percentual encontrado pelo valor do item. Conforme exemplo abaixo:

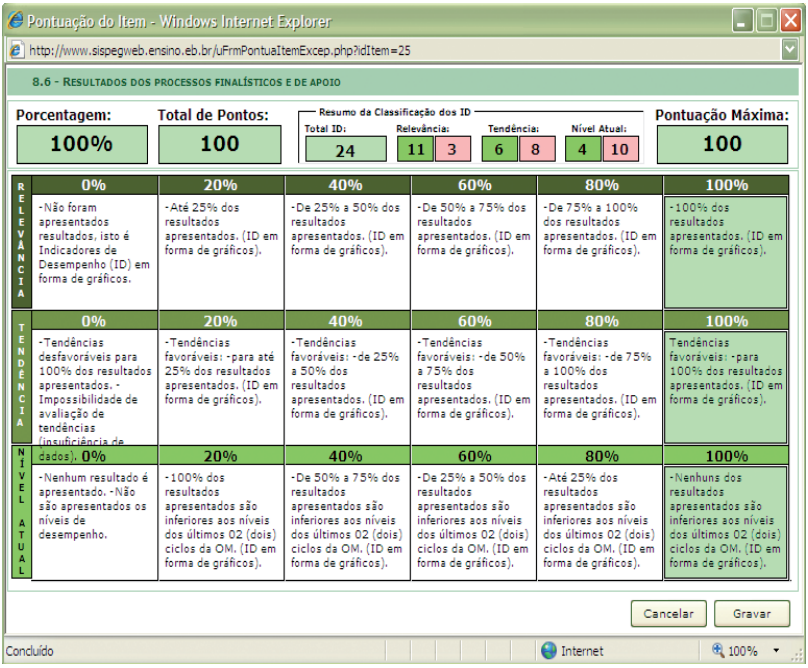

Pontuação do Item - Windows Internet Explorer
http://www.sispegweb.ensino.eb.br/uFrmPontuaItemExcep.php?idItem=25
8.6 - RESULTADOS DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO
Porcentagem:
100%
Total de Pontos:
100
Resumo da Classificação dos ID
Total ID: 24
Relevância: 11 3
Tendência: 6 8
Nível Atual: 4 10
Pontuação Máxima:
100
RELEVÂNCIA
0% -Não foram apresentados resultados, isto é Indicadores de Desempenho (ID) em forma de gráficos.
20% -Até 25% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
40% -De 25% a 50% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
60% -De 50% a 75% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
80% -De 75% a 100% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
100% -100% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
TENDÊNCIA
0% -Tendências desfavoráveis para 100% dos resultados apresentados. -Impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados).
20% -Tendências favoráveis: -para até 25% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
40% -Tendências favoráveis: -de 25% a 50% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
60% -Tendências favoráveis: -de 50% a 75% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
80% -Tendências favoráveis: -de 75% a 100% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
100% Tendências favoráveis: -para 100% dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
NÍVEL ATUAL
0% -Nenhum resultado é apresentado. -Não são apresentados os níveis de desempenho.
20% -100% dos resultados apresentados são inferiores aos níveis dos últimos 02 (dois) ciclos da OM. (ID em forma de gráficos).
40% -De 50% a 75% dos resultados apresentados são inferiores aos níveis dos últimos 02 (dois) ciclos da OM. (ID em forma de gráficos).
60% -De 25% a 50% dos resultados apresentados são inferiores aos níveis dos últimos 02 (dois) ciclos da OM. (ID em forma de gráficos).
80% -Até 25% dos resultados apresentados são inferiores aos níveis dos últimos 02 (dois) ciclos da OM. (ID em forma de gráficos).
100% -Nenhuns dos resultados apresentados são inferiores aos níveis dos últimos 02 (dois) ciclos da OM. (ID em forma de gráficos).
Cancelar
Gravar
Concluído
Internet
100%

Figura nº 05 Tela de Pontuação Critério 8

A pontuação final é a soma da pontuação dos itens. A seguir, têm-se as tabelas de pontos:

- Tabela para os Critérios Nº 1 ao Nº 7.
- Tabela para o Critério Nº 8.

	0%	20%	40%	60%	80%	100%
ENFOQUE	Práticas **inadequadas**. **Não relatadas** Atendimento **reativo**.	Práticas **adequadas** e **atendem**: até **25%** dos requisitos. **proativo**.	Práticas **adequadas** e **atendem**: **25% a 50%** dos requisitos. **proativo**.	Práticas **adequadas** e **atendem**: **50% a 75%** dos requisitos. **proativo**	Práticas **adequadas** e **atendem**: **75% a 100%** dos requisitos. **proativo**.	Práticas **adequadas** e **atendem**: **-100%** dos requisitos. **-proativo**.
	0%	**20%**	**40%**	**60%**	**80%**	**100%**
APLICAÇÃO	Práticas **não disseminadas**. Uso **não relatado**.	Práticas **disseminadas** e uso **continuado**: até **25%** dos requisitos.	Práticas **disseminadas** e uso **continuado**: **25% a 50%** dos requisitos.	Práticas **disseminadas** e uso **continuado**: **-50% a 75%** dos requisitos.	Práticas **disseminadas** e uso **continuado**: **-75% a 100%** dos requisitos.	Práticas **disseminadas** e uso **continuado**: **-100%** dos requisitos.
	0%	**20%**	**40%**	**60%**	**80%**	**100%**
APRENDIZADO	**Não há melhorias** sendo implantadas. Práticas **não demonstram evidências de refinamento**.	**Existem melhorias** sendo implantadas. Até **25%** das práticas são refinadas.	**Existem melhorias** sendo implantadas. Mais de **25%** das práticas são refinadas.	**Existem melhorias** sendo implantadas. Mais de **50%** das práticas são refinadas.	**Existem melhorias** sendo implantadas. Mais de **75%** das práticas são refinadas com, pelo menos, **01 (uma) inovação** relatada.	**Existem melhorias** sendo implantadas. **100%** das práticas de são refinadas com, pelo menos, **01 (uma) inovação** relatada.
	0%	**20%**	**40%**	**60%**	**80%**	**100%**
INTEGRAÇÃO	Práticas não são coerentes com o **Plano de Gestão** (PG) da OM.	Até **25%** das práticas são **coerentes** com o PG da OM.	**100%** das práticas são **coerentes** com o PG da OM. **25% a 50%** das práticas estão **interrelacionadas.**	**100%** das práticas são **coerentes** com o PG da OM. Mais de **50%** das práticas estão **interrelacionadas**. Existe **cooperação** entre mais de **75%** das áreas da OM.	**100%** das práticas são **coerentes** como PG da OM. -Mais de **75%** das práticas estão **interrelacionadas**. Existe **cooperação** entre mais de **75%** das áreas da OM.	**100%** das práticas são **coerentes** como PG da OM. **100%** das práticas estão **interrelacionadas**. **100%** de **cooperação** entre as áreas da OM.

Tabela nº 2 - Pontuação (%) – Critério 1 a 7.

	0%	20%	40%	60%	80%	100%
RELEVÂNCIA	**Não foram apresentados resultados**, isto é ID em forma de gráficos.	Até **25%** dos resultados **apresentados** (ID em forma de gráficos).	-De **25% a 50%** dos resultados **apresentados** (ID em forma de gráficos).	-De **50% a 75%** dos resultados **apresentados** (ID em forma de gráficos).	-De **75% a 100%** dos resultados **apresentados** (ID em forma de gráficos).	-**100%** dos resultados **apresentados** (ID em forma de gráficos).
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
TENDÊNCIA	**Tendências desfavoráveis** para **100%** dos resultados apresentados. Impossibilidade de avaliação (**insuficiência de dados**).	**Tendências favoráveis** para até **25%** dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).	**Tendências favoráveis** de **25% a 50%** dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).	**Tendências favoráveis** de **50% a 75%** dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).	**Tendências favoráveis** de **75% a 100%** dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).	**Tendências favoráveis** para **100%** dos resultados apresentados. (ID em forma de gráficos).
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
NÍVEL ATUAL	**Nenhum resultado** é apresentado. **Não são apresentados os níveis de desempenho**.	**100%** dos resultados apresentados **são inferiores** aos níveis dos **últimos 02 (dois) ciclos da OM**. (ID em forma de gráficos).	De **50% a 75%** dos resultados apresentados **são inferiores** aos níveis dos **últimos 02 (dois) ciclos da OM.** (ID em forma de gráficos).	De **25% a 50%** dos resultados apresentados **são inferiores** aos níveis dos **últimos 02 (dois) ciclos da OM.** (ID em forma de gráficos).	Até **25%** dos resultados apresentados **são inferiores** aos níveis dos **últimos 02 (dois) ciclos da OM.** (ID em forma de gráficos).	**Nenhuns** dos resultados apresentados **são infe-riores** aos níveis dos **últimos 02 (dois) ciclos da OM.** (ID em forma de gráficos).

Tabela nº 3 - Pontuação (%) – Critério 8.

COMO MELHORAR A PONTUAÇÃO

Como o **1º passo** dado para as OIM foi a sua **priorização** e **análise**, levantadas na Auto-Avaliação pelo Cmt da OM e seu EM, o passo seguinte, **2º passo**, está relacionado à atuação e transformação das OIM em **Planos de Ação**.

O objetivo deste trabalho é permitir que a OM possa aperfeiçoar as práticas de gestão e aumentar o grau de adesão ao **MEGP-EB**.

Em suma, deve-se buscar no **1º ciclo anual**, após a AA, executar os Planos de Ação que foram elaborados para o ano corrente.

A pontuação obtida no Sistema SISPEG-WEB representa:

O grau de adesão da OM ao MEGP-EB.

A melhoria depende, principalmente, dos seguintes pontos:

- ❖ elaboração dos Planos de Ação (PIM) decorrentes das OIM da AA do ciclo de "A-1", contendo:
  - metas;
  - indicadores de desempenho (ID);
- ❖ acompanhamento constante (Cmt, EM, Cmt OM e representantes de diversas áreas) para análise dos dados, isto é, a medição e controle dos resultados.

INDICADORES DE DESEMPENHO NA AA.

O fundamental durante a AA é o alinhamento dos Indicadores de Desempenho (ID) constantes dos **Critérios 1 a 7** com os correspondentes gráficos do **Critério 8.**

A tabela apresentada a seguir apresenta o alinhamento dos indicadores a serem inseridos no Relatório da Auto-Avaliação.

Critério Nr8	Alinea	Requisito	Critérios Nr 1 a 7
8.1	A	Resultados relativos aos Cidadãos-usuários	3.1/3.2/ 2.2
8.2	A	Resultados relativos à Sociedade	4.1/4.2/ 2.2
8.3	A	Resultados Orçamentá-rios e Financeiros	7.3/2.2
8.4	A	Resultados relativos às Pessoas	6.1/6.2/6.3/ 2.2
8.5	A	Resultados relativos aos Processos de Suprimento	7.2/2.2
8.6	A	Resultados relativos aos Processos Finálistico e dos Processos de Apoio.	7.1/2.1/2.2/1.1/ 1.2/1.3/5.1/5.2/ 5.3

Tabela nº 4 – Indicadores do Relatório da AA

Obs (*) - Incluem no Item 8.6 todos os Indicadores de Desempenho Estratégicos do Plano de Gestão da OM.

- Os itens do Critério 5 permeiam todos os demais Critérios

Os Indicadores de Desempenho (ID) são fundamentais dentro do MEGP-EB. Além da AA são utilizados no Plano de Gestão, Validação e no Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO).

O alinhamento e a existência de indicadores consistentes para a OM são fundamentais dentro do processo de Melhoria Contínua (MC) da OM.

Não se pode melhorar o que não se mede !

O Módulo 5 – Sistema de Medição do Desempenho Organizacional para a OM, desta publicação, contém um modelo de **Indicadores de Desempenho (ID)** para os Critérios de Excelência utilizado na Auto-Avaliação (AA).

DEVO UTILIZAR O SISPEG-WEB ?

O SISPEG-WEB é uma importante ferramenta tecnológica que deve ser utilizada em todos os escalões da OM.

O sistema possui os elementos essenciais para a elaboração e acompanhamento das principais ferramentas de gestão utilizadas pelo SE-EB, tais como:

- Plano de Gestão;
- Auto-Avaliação;
- Validação;
- Melhores Práticas de Gestão;
- SMDO;
- Elaboração e Gerenciamento de Projetos (EGP);
- Análise e Melhoria de Processos (AMP); e
- Análise Crítica de Desempenho.

Todos os documentos relacionados ao **Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB)** integrados ao SISPEG-WEB devem ser gerados com a utilização deste apoio de TI.

O Cmt da OM deve incluir em suas Instruções de Quadros (IQ) atividades relacionadas ao SISPEG-WEB, de forma a disseminar o uso da ferramenta na OM.

A ferramenta SISPEG-WEB está disponível em:

www.sispegweb.ensino.eb.br

***

MÓDULO - 2
PLANO DE GESTÃO PARA A OM

*"**Campanha da FEB**, Itália, 1945. O plano para o reinício da ofensiva aliada, denominado Operação Encore, previa a captura de Monte Castelo e a atuação no vale do Marano, com a conquista de Santa Maria Viliana e a tomada de Torre di Nerone e Castelnuovo.*

A Operação Encore teve início no dia 19 de fevereiro de 1945. Participaram da conquista de Monte Castelo a 10ª Divisão de Montanha norte-americana, a artilharia brasileira, o 1ª Regimento de Infantaria brasileiro (Regimento Sampaio), comandado pelo Cel Caiado de Castro, e a Força Aérea Brasileira.

O Plano de Operação foi elaborado pelo Ten Cel Humberto Castello Branco e consistia em um ataque sob a forma de duas pinças, sendo que a da esquerda apoiaria desde o início o flanco direito inimigo, e a da direita investiria frontalmente.

Monte Castelo foi conquistado a 21 de fevereiro, seguindo-se a conquista de La Serra, na madrugada de 23 para 24, e, horas depois, a tomada de Monte della Torraccia pelos norte-americanos.

A tomada de Monte Castelo inaugurou uma série de vitórias da FEB."

Fonte: http://www.cpdoc.fgv.br

O QUE É O PLANO DE GESTÃO?

É a formalização escrita do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), cuja finalidade precípua é definir como a OM será gerida num horizonte de tempo previamente definido.

Para que o Plano de Gestão possa ser considerado estratégico e possibilitar a continuidade administrativa, deverá contemplar, no mínimo, **04 (quatro) anos de gestão**, devendo ser revisado **anualmente**, por meio de **uma análise** crítica do desempenho da OM.

É o processo gerencial que possibilita ao Comando estabelecer a direção a ser seguida pela OM, antecipando os acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais.

O **Plano de Gestão** bem elaborado permite:

- ❖ reduzir incertezas nas tomadas de decisões;
- ❖ proporcionar alinhamento, coerência e segurança no processo decisório;
- ❖ otimizar os recursos;
- ❖ estabelecer padrões de desempenho;
- ❖ buscar a excelência;
- ❖ atender as determinações do controle interno e externo da administração pública federal; e
- ❖ possibilitar a continuidade administrativa

Ao assumir o cargo, o Cmt da OM **deverá estudar o Plano de Gestão da OM, documento essencial na passagem de função.**

Seu conteúdo possibilitará ao Comandante obter uma

visão global de como a organização está sendo gerida, proporcionando-lhe a continuidade na gestão.

A base para a elaboração do Plano de Gestão é o PEO.

Utilizando a metodologia estabelecida pelo PEO, o Comandante, por meio de sua Diretriz de Comando, pode atualizar o Plano de Gestão, introduzindo modificações que se fizerem necessárias para o cumprimento da **Missão** e para atingir a **Visão de Futuro** da OM.

No Plano de Gestão encontram-se respostas condizentes a quatro questões fundamentais:

- **o que fazemos?**
- **onde estamos?**
- **onde queremos chegar?**
- **como vamos chegar lá?**

Planejamento Estratégico Organizacional
Situação Futura Desejada
Situação Atual
Qual a melhor maneira de evoluir de "A" para "B" ?

Figura nº 6 – Síntese de PEO

As decisões estratégicas contidas no Plano de Gestão devem ser traduzidas em **Planos de Ação – (5W2H)** executados pelos diversos níveis da organização (EM, SU, Pel, Sec, etc).

PLANO DE GESTÃO – ASPECTOS IMPORTANTES

Durante a elaboração ou execução do **Plano de Gestão** da OM, deve-se atentar para os seguintes aspectos:

- ❖ o Cmdo da OM deve ter **conhecimento da metodologia** de PEO;
- ❖ o **Cmt e o EM** da OM devem estar **comprometidos com o processo** e não devem **delegar a função**;
- ❖ definir claramente os Obj Estrt Org, as Estrt e as **metas** para a sua OM, todos alinhados com os do Esc enquadrante;
- ❖ todos os integrantes da OM devem estar **comprometidos** com o processo.
- ❖ os Obj Estrt Org e os **Planos de Ação** devem ser mensuráveis;
- ❖ comparar o **resultado** com o **planejado**; e
- ❖ considerar as **mudanças ambientais**.

Planejar diminui as incertezas e cria melhores condições para o cumprimento da missão.

COMO COMEÇAR?

A condução do processo de PEO da OM é **atribuição do Cmt, a semelhança de um trabalho de comando**.

A Diretriz do Comandante orienta os trabalhos de atualização do Plano de Gestão da OM, podendo definir novos Obj ou Etrt.

O Comando, além de realizar o diagnóstico estratégico para verificar como está sua OM, deve também, de acordo com os objetivos organizacionais, visualizar as suas estratégias com foco na visão de futuro, para cumprir a sua missão com excelência.

O processo de PEO inicia com a preparação da OM para a adoção de uma cultura organizacional, que lhe permitirá manter a continuidade da gestão independente das mudanças funcionais decorrentes da profissão militar.

Os fatores abaixo permitem as melhores condições para a elaboração do Plano de Gestão da OM:

❖a sensibilização de todos os integrantes da OM, destacando a importância de um Plano de Gestão bem elaborado;

❖comprometimento dos Quadros da OM, demonstrados na participação efetiva de todos os integrantes na participação, elaboração e execução do Plano de Gestão;

❖aplicação dos conhecimentos da gestão pela excelência.

O planejamento não se encerra com a elaboração do Plano de Gestão. Sua implementação é a parte mais importante, pois permite que a estratégia seja tranformada em ação.

ATRIBUTOS DESEJÁVEIS PARA O TRABALHO

O comando da OM deve:

- ter flexibilidade - estar receptivo às novas idéias;
- ser resiliente [1];
- manter a iniciativa; e
- pensar estrategicamente.

ATUALIZAÇÃO, PUBLICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

A sistemática de trabalho para a execução do PEO está definida na IP-PEO, Cap 3-1, Pag 3-1, e poderá ser utilizada pelo Cmdo da OM.
Visando a sua plena execução, o Plano de Gestão deve ser:

- atualizado no sistema (SISPEG-WEB);
- publicado no BI da OM;
- de conhecimento de todos os integrantes da OM; e
- validado pelo Escalão Superior.

QUAL A METODOLOGIA A ADOTAR?

A metodologia de trabalho para a elaboração do Plano de Gestão está sintetizada em 11 (onze) passos, conforme a figura abaixo:

---

*1 **Resiliência** – é a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora da deformação elástica **(Fonte: Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda, 1999)**.*
*O termo resiliência foi adaptado ao **comportamento humano** para definir nas pessoas suas capacidades de **superar dificuldades, vencer adversidades** e se **recompor** de uma situação difícil ainda mais fortalecidas.*

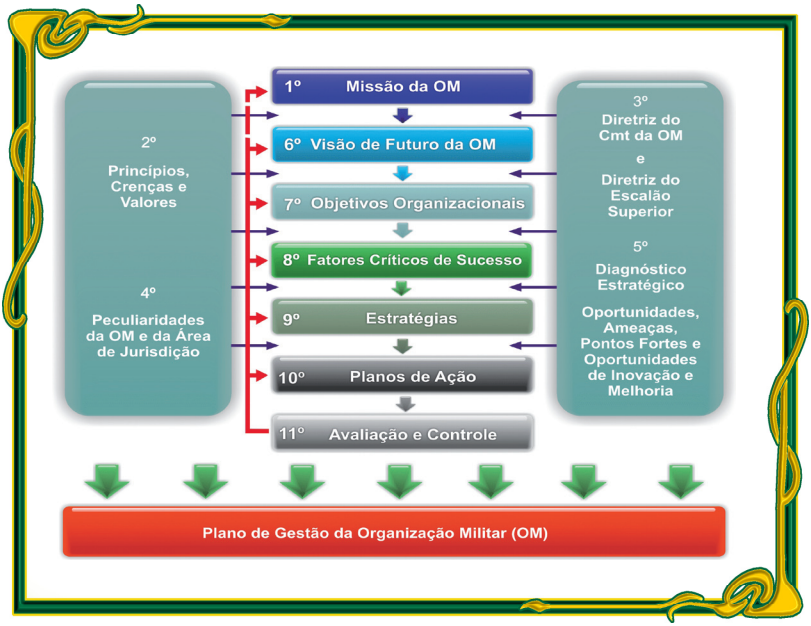


Figura nº 7 – Os 11 (onze) Passos da metodologia de PEO

COMO ELABORAR A MISSÃO?

A Missão é a razão da existência da OM. É o referencial para o qual convergem todas as ações. É o ponto de partida para o planejamento. É institucional, ou seja, decorre da cadeia de comando, por conseguinte deverá contribuir para o cumprimento da missão do seu escalão imediatamente superior e é o que a Sociedade espera que a OM cumpra.

Exerce a função orientadora e delimitadora da ação da OM. Deve ser sintética e seu enunciado define o que fazer.

É o item mais perene do Plano de Gestão e nela estão definidos a finalidade e os propósitos que a OM devem atender.

A Missão deve ser do conhecimento de todos para proporcionar o comprometimento dos quadros da OM.

Exemplo de uma missão de OM:

"Manter permanente capacitação profissional e prontidão operacional para executar ações que visem a:

1) atuar em qualquer local do C Mil A em operações de defesa externa;
2)atuar de modo preventivo, repressivo e operativo em ações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO);
3)cooperar no combate aos ilícitos transfronteiriços e ambientais; e
4)apoiar ações de Defesa Civil e no processo de desenvolvimento regional na sua Área de Segurança.

Quando a equipe de planejamento, em virtude de diretrizes, ordens e normas do escalão superior, vier a elaborar uma missão mais detalhada, deve redigir uma "missão-síntese" para facilitar sua comunicação.

Exemplo de uma missão-síntese de OM:

"Estar preparada para ser empregada em Operações de Defesa Externa, GLO, em Ações Subsidiárias e Operações Internacionais."

O QUE SÃO PRINCÍPIOS, CRENÇAS e VALORES?

São idéias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Eles expressam a ideologia da organização, tendo conotação interna, são permanentes, independente-

mente das variáveis externas.

Devem ser simples, claros, diretos, de fácil entendimento e, principalmente, do conhecimento de toda a OM.

Dentre os cultuados pelo EB destacar aqueles que estão mais relacionados com o cumprimento da Missão pela OM.

À semelhança da missão, são perenes e impactam em todas as etapas do processo de planejamento.

QUAL A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO?

O diagnóstico estratégico faz uma análise dos ambientes interno e externo da OM, permitindo elencar as Ameaças, as Oportunidades, os Pontos Fortes (PF) e as Oportunidades de Inovação e Melhoria (OIM).

Seu objetivo é estabelecer uma radiografia da situação atual e das perspectivas de evolução dos ambientes interno e externo permitindo visualizar a projeção de uma situação desejada no futuro.

A análise dos ambientes interno e externo deve ser **contínua, integrada e sistêmica.**

O QUE SÃO PONTOS FORTES (PF)?

São as variáveis internas e controláveis pela organização, atuais ou potenciais, capazes de auxiliar substan-

cialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão. Exemplos:

- ❖ pessoal com grande experiência profissional;
- ❖ nível de informatização da OM considerado muito bom;
- ❖ experiência dos quadros em Ações Subsidiárias;
- ❖ espírito de corpo elevado;
- ❖ efetivo incorporado com alto grau de instrução; e
- ❖ elevado índice de disponibilidade do material.

O QUE SÃO OIM (PONTOS FRACOS)?

São as variáveis internas e controláveis pela organização, atuais ou potenciais, capazes de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão. Exemplos:

- ❖ material inadequado para participação em Operações de GLO;
- ❖ número de PNR insuficientes para atender aos quadros permanentes;
- ❖ aquartelamento antigo, exigindo constantes obras de manutenção;
- ❖ atraso nas principais rotinas e quantidade considerável de retrabalho;
- ❖ falta de controle nos processos;
- ❖ segurança precária na área periférica do aquartelamento, particularmente nos período de desincorporação.

O QUE SÃO OPORTUNIDADES?

São situações, tendências ou fenômenos externos à OM, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que quando bem aproveitadas, podem contribuir para o cumprimento da missão.

Exemplos:

- ❖ credibilidade do Exército Brasileiro perante a sociedade;
- ❖ possibilidade de recebimento de recursos financeiros pela participação em programas governamentais de outros ministérios;
- ❖ existência na Gu de Instituições Públicas e Privadas que possibilitam a capacitação dos quadros em excelência gerencial; e
- ❖ prestígio desfrutado pela OM na Guarnição.

O QUE SÃO AMEAÇAS?

São situações, tendências ou fenômenos externos à OM, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que caso se concretizem podem prejudicar o cumprimento da missão.

Exemplos:

- ❖ problemas de Seg Pub, particularmente ação do crime organizado e narcotráfico;
- ❖ dotações orçamentárias insuficientes;
- ❖ baixa prioridade da OM no Programa de Reestruturação da Força.
- ❖ atendimento médico-odontólogico precário na região;

O QUE É A MATRIZ DOFA ?

É uma ferramenta que auxilia a realização do diagnóstico estratégico. Por meio dela relaciona-se metodicamente, em um gráfico, as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes, e as oportunidades de inovação e melhoria (pontos fracos), de forma a gerenciá-los, a fim de melhorar o desempenho

da OM, (Figura Nr 7).

Os resultados da análise da matriz indicarão os PF e OIM que mais impactam no cumprimento da missão da OM.

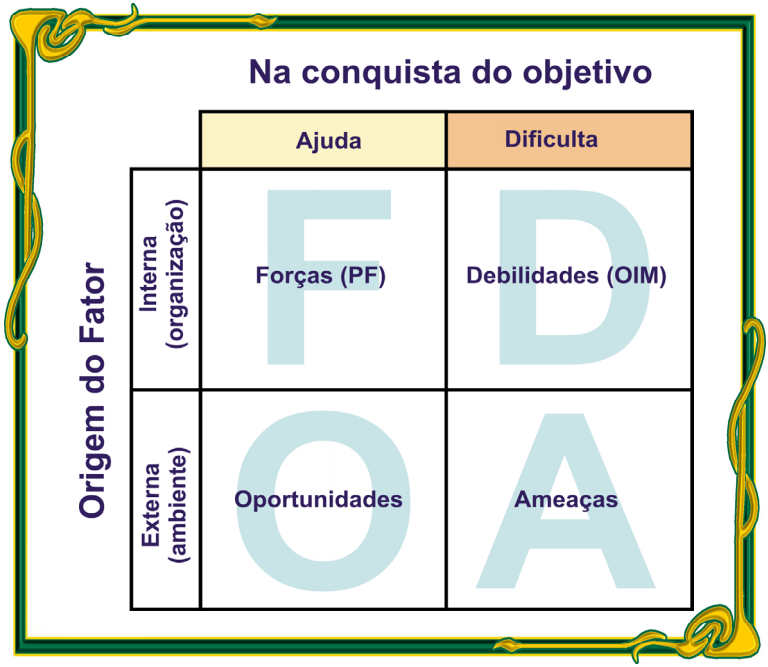


Figura nº 8 – Matriz DOFA

COMO ELABORAR A VISÃO DE FUTURO?

A visão representa uma situação futura altamente desejável pela OM, devendo ser compartilhada por todos seus integrantes.

Ela deve resultar em melhoria no desempenho organizacional e, em conseqüência, elevar o nível de operacionalidade da OM.

Mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Não se trata de pre-

dizê-lo, mas sim construí-lo no presente.

Deve ser clara, objetiva, desafiadora, estar inserida num horizonte de tempo definido para sua consecução e também ser factível.

PARA QUE SERVE A VISÃO DE FUTURO?

Define onde se pretende chegar e permite entender com clareza o que é preciso mudar na OM ou como ela precisa mudar para que o futuro almejado seja concretizado.

Exemplo de Visão de Futuro:

"Ser reconhecida no âmbito do Comando Militar de Área pelo elevado nível de capacitação operacional, logística e administrativa, pela imagem positiva na comunidade local, pelo espírito profissional e pró-atividade de seus quadros."

Nas mudanças de comando, deve-se considerar o horizonte temporal da Visão de Futuro vigente para não haver quebra de continuidade na consecução dos Objetivos Organizacionais.

A visão não é uma frase de efeito para compor o Plano de Gestão.

O Cmdo deverá definir seu significado para facilitar o entendimento e a execução das etapas subseqüentes do PEO.

Uma das formas de facilitar esse entendimento é verificar o que representa o enunciado da visão para as seguintes **áreas de atuação** da OM:

Preparo (Instrução), Emprego (Operações), Pessoal, Inteligência, Logística, Comunicação Social, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Finanças, Excelência Gerencial, Integração com a Sociedade e Família Militar. (*)

(*) – Macroprocessos.

Enquanto a missão delimita o raio de atuação da OM e tem caráter permanente, a Visão de Futuro é **a busca da excelência no cumprimento da missão, em determinado período de tempo.**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONAIS

Os Objetivos Estratégicos Organizacionais são a descrição clara, precisa e sucinta dos alvos a atingir para se chegar à Visão de Futuro.

Servem para indicar se o caminho escolhido está sendo percorrido no espaço e no tempo previsto.

Para a **formulação** dos Objetivos Estratégicos Organizacionais da OM deve-se:

- consultar as **áreas de atuação** selecionadas para explicitar a Visão de Futuro;
- selecionar um ou mais Objetivos Estratégicos Organizacionais por área de atuação;
- não exagerar na quantidade;
- concentrar no que é estratégico e essencial para a OM;
- buscar o alinhamento com seu escalão superior;
- começar com um verbo de ação;
- ser claro. Não se atinge o que não se entende;
- especificar os resultados a serem alcançados;

- verificar se são mensuráveis;
- ter em mente que os Objetivos Organizacionais são interdependentes;
- definir o horizonte temporal dos objetivos;
- verificar se estão coerentes com o Diagnóstico Estratégico;
- consultar os recursos disponíveis em pessoal, material, financeiro e TI; e
- priorizar os Objetivos Estratégicos Organizacionais.

Exemplos de Obj Estrt Org:

- atingir o nível de operacionalidade limitada em Op de Defesa Externa **(Instrução)**;
- atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em Op GLO **(Instrução)**;
- aumentar o índice de disponibilidade do Mat Moto / Com e do Armt da OM **(Logística)**;
- reorganizar as atividades internas da OM à luz dos fundamentos da excelência **(Excelência Gerencial)**;
- criar melhores condições para a família militar **(Família Militar)**;
- incrementar o relacionamento com órgãos, autoridades e comunidades da área da OM **(Comunicação Social)**.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)?

Os FCS são os aspectos condicionantes na consecução dos Obj Estrt Org. Isto é, em que devemos nos concentrar para que a OM assegure a consecução dos Objetivos.

São aquelas características, condições ou variáveis que, quando adequadamente gerenciadas, podem concorrer para o sucesso no cumprimento da missão.

■**1- Objetivo Estratégico Organizacional**

→Atingir o nível de Operacionalidade Plena (N3) em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

■**Fatores Críticos de Sucesso**

→Liderança efetiva dos comandantes nos diferentes níveis e dos Chefes de Seção de Estado-Maior.
→Quadros permanentes capacitados para buscar o nível de operacionalidade almejado.
→Equipamento adequado ao cumprimento de sua missão.

■**2-Objetivo Estratégico Organizacional**

→Criar melhores condições de vida para a família militar.

■**Fatores Críticos de Sucesso**

→Atendimento médico-hospitalar compatível.
→Próprios nacionais em quantidade proporcional ao efetivo e melhoria nos existentes.
→Atividades de lazer.
→Ensino de boa qualidade.

O QUE SÃO ESTRATÉGIAS?

É o “como fazer”, ou seja, definir as ações a realizar para se chegar aos objetivos estratégicos organizacionais propostos.

Estratégia pode ser definida como um caminho, ou maneira, para alcançar os resultados da organização, representados por seus objetivos e metas.

Caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar um objetivo.

Expressa como uma organização utiliza seus pontos fortes e fracos (existentes e potenciais) para atingir seus objetivos, levando em conta as oportunidades e ameaças do ambiente.

São linhas de ação para atingir o objetivo.

Não existem regras mágicas, mas sim conceitos orientadores que, por sua vez, não eliminam a visão estratégica e o discernimento individual na formulação das estratégias organizacionais. Basicamente, deve-se:

❖considerar o Diagnóstico Estratégico realizado;

❖ considerar os Fatores Críticos de Sucesso;

❖alavancar os Pontos Fortes e maximizar as Oportunidades.

❖atuar sobre as Oportunidades de Inovação e Melhoria (OIM) e minimizar ou neutralizar as Ameaças.

Exemplos de Estratégias para uma OM:

■**Objetivo Estratégico Organizacional**

→Atingir o nível de Operacionalidade Plena em Operações de GLO (N-3).

■**Estratégias**

→Realização de Cursos e Estágios para os quadros.

→Realização de exercícios de aprestamento da tropa.

→Participação do pessoal da administração nas instruções de Operações de GLO na IIB e IIQ.

→Atuação junto ao escalão superior para a aquisição de MEM.

A figura abaixo sintetiza a estratégia.

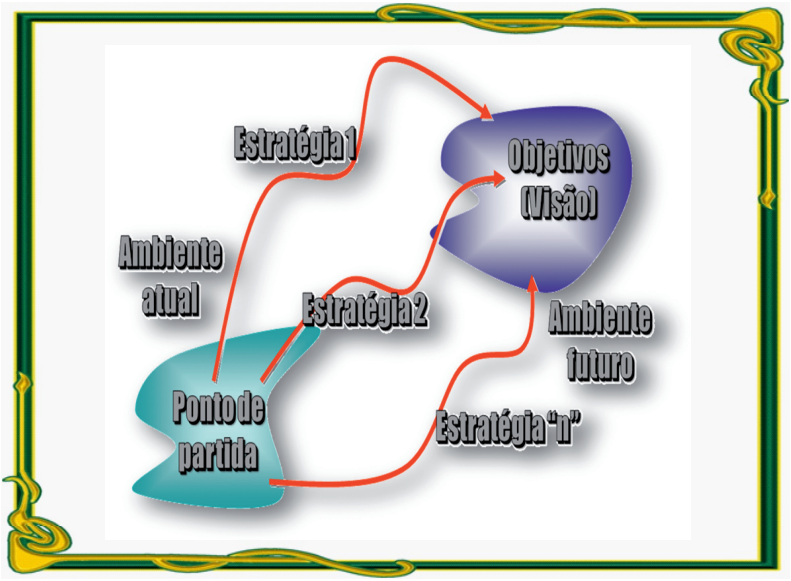


Figura nº 9 – Modelo das Estratégias

***

MÓDULO - 3
PLANO DE AÇÃO - COMO MONTAR

*"**Guerra do Paraguai**, 1864. O Marquês de Caxias, capitão experimentado e conhecedor da parte difícil de comandar, rodeou-se de oficiais inteligentes e instruídos. Nada desprezava do que pudesse ser útil ao Exército. Mandou vir um balão para se conhecer e observar o inimigo. Que azáfama para enchê-lo!*

Felizmente, não precisávamos poupar ácido sulfúrico, como na República Francesa no fim do século XVIII, e não recorremos como ela ao processo lento e difícil da decomposição da água, para a preparação do hidrogênio.

Foi um dia de festa em nossos arraiais. Todos queriam ver o balão subir. Subiu, com efeito, mantendo-se no ar preso por cabos. Mas pouco se viu porque o inimigo enfumaçou o campo com fogueiras e tiros de canhão. Nenhum serviço nos prestou.

Felizmente não nos faltaram os reconhecimentos de nossa brava Cavalaria e dos esforçados oficiais de Estado-Maior e de Engenheiros e o informes de desertores e espiões.

Sempre que o balão aparecia, o inimigo fazia muita fumaça defronte de suas trincheiras, para as ocultar. Com este intuito preparavam de antemão fogueiras de pasto."

Fonte: http://defesanet.web.terra.com.br

O QUE É UM PLANO DE AÇÃO?

É um instrumento de gestão que tem como fundamento consolidar as ações que devem nortear os integrantes da OM com o propósito de atingir os resultados propostos no nível estratégico da Organização.

Elaboradas as estratégias, a etapa subseqüente é a sua implementação, ou seja, o desdobramento em Planos de Ação, cuja finalidade é estabelecer o conjunto de ações a serem desenvolvidas num determinado período, com o detalhamento de metas físicas e orçamentárias de modo a permitir o acompanhamento e, por conseguinte, garantir a execução do Plano de Gestão.

Os **Planos de Ação** são caracterizados por:

- ❖Ações de Comando.
- ❖Projetos, **simples** ou **complexos**:
- ❖Projetos de Inovação e Melhoria (PIM).
- ❖Projetos Estratégicos.
- ❖Planos Complementares.

Os Projetos para as OM da Força Terrestre devem ser realizados com a ferramenta **5W2H**, que veremos a seguir. Em resumo, tem-se:

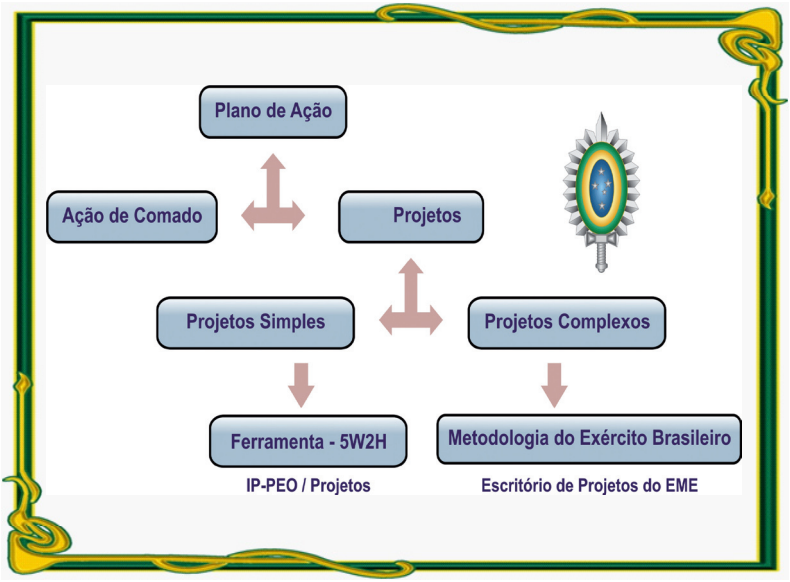


Figura nº 10 – Planos de Ação do Exército Brasileiro

O QUE É UM PLANO DE AÇÃO COM 5W2H ?

A técnica 5W2H é constituída de sete palavras em inglês, sendo cinco delas iniciadas com W e duas iniciadas com H. São elas:

- ***What*** *(O quê?)*
- ***Who*** *(Quem?)*
- ***Where*** *(Onde?)*
- ***Why*** *(Por quê?)*
- ***When*** *(Quando?)*
- ***How*** *(Como?)*
- ***How much*** *(Quanto custa?)*

Essa técnica incorpora a grande vantagem de propiciar a definição objetiva e clara de todos os itens que compõem um planejamento.

Com essa ferramenta, tem-se um quadro completo de cada atividade, com os dados necessários para implementar um projeto.

O Plano de Ação define a tarefa a realizar, o responsável, o período, a área envolvida, os custos e a estratégia adotada.

A técnica 5W2H é, na verdade, uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, saber os dados mais importantes de um projeto.

Os pontos importantes sobre o projeto e cada atividade terão que ser definidos. Para isso, não há uma regra fixa, nem perguntas prontas. Isso dependerá de cada projeto, de cada atividade e dos participantes da equipe. A tabela modelo pode ser utilizada com eficácia e nela encontramos as seguintes palavras-chave:

❖ ***O quê? (What)***

→Qual é a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?

❖**Quem? (Who)**

→Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem

para ser iniciada?

❖**Onde? (Where)**

→Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?

❖**Por quê? (Why)**

→Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar essa atividade?

❖**Quando? (When)**

→Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?

❖**Como? (How)**

→Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar essa atividade?

❖**Quanto custa? (How much)**

→Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto custará a atividade?

Abaixo um modelo de tabela para a realização do Plano de Ação utilizando o 5W2H:

O Quê?	Quem?	Onde?	Por Quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Ação 1						
Ação 2						
Ação 3						
Ação 4						
Ação 5						

Figura nº 11 – Tabela - Planos de Ação – 5W2H

APLICAÇÕES DA TÉCNICA 5W2H

A técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém muito poderosa para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivados.

O 5W2H pode ser usado em três etapas na solução de problemas:

(1) Diagnóstico: investigando um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente onde está a falha.

(2) Plano de ação: montando um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema.

(3) Padronização: padronizando procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para antecipar-se ao reaparecimento de problemas.

A técnica consiste em realizar, sistematicamente, as sete perguntas acerca do assunto em estudo. A ordem das perguntas pode ser mudada de acordo com o tipo de análise que se está fazendo. Além disso, pode-se acrescentar novos campos para melhorar a compreensão.

A técnica **5W2H** é uma ferramenta de planejamento simples e útil, que serve principalmente para planejar as etapas de um projeto.

No planejamento, tenha em mente, que somos responsáveis por todas nossas conquistas e derrotas. Essas etapas da vida dependerão de três aspectos importantes: onde nós estamos, onde pretendemos ir e, principalmente, como faremos para chegar até nossos alvos.

Com essa ferramenta, tem-se um quadro das ações esperadas por cada membro da equipe, muito importante para a busca da excelência pela OM.

Por fim, o Plano de Ação deve ser inserido no Sistema SISPEG-WEB que já apresenta a formatação adequada e utilizada pelo SE-EB.

***

Página em branco

MÓDULO - 4
PROJETO DE INOVAÇÃO E MELHORIA (PIM)

*"**Revolução Farroupilha**, 1842. Em 9 Nov 1842, precedido da justa fama de pacificador do Maranhão, Minas Gerais e São Paulo, o Barão de Caxias assumiu a Presidência e o Comando das Armas da Província do Rio Grande do Sul, com a missão de a pacificar, depois de 8 anos de luta fratricida.*

O Exército que iria comandar encontrava-se no Passo São Lourenço, no rio Jacuí, a montante de Cachoeira do Sul e a pé. Para remontá-lo executou ousada, incruenta e feliz manobra, ao transportar, por terra, desde o Rincão dos Touros em Rio Grande, passando por Pelotas, São Lourenço, Camaquã e Tapes 7.000 cavalos para reconquistar a mobilidade daquele Exército que lhe caberia comandar.

Ao iniciar, em 19 Mar 1843, sua marcha de Cachoeira - São Gabriel, seus soldados divisaram nos céus um fenômeno jamais visto. Era um enorme cometa que os soldados logo batizaram - É a boa estrela do nosso General Barão de Caxias! É a Estrela de Caxias !

E o imaginário popular entrou em cena! E a nova se espalhou pelo Exército como um rastilho de pólvora. Foi vista enquanto durou a marcha de Caxias, o seu Exército e a sua Estrela".

Fonte: http://parakeet.com.br/estrela_caxias.htm

O PROJETO DE INOVAÇÃO E MELHORIA (PIM)

Como apresentado no **Módulo – 3**, os Planos de Ação são caracterizados por:

- ações de comando.
- projetos (**simples** ou **complexos)**:
  - Projetos de Inovação e Melhoria (PIM).
  - Projetos Estratégicos.
- planos complementares.

Os **Projetos de Inovação e Melhoria (PIM)** são decorrentes da Auto-Avaliação, conforme detalhada no **Módulo - 1**. O PIM para as OM da Força Terrestre deve utilizar a ferramenta **5W2H**, que está inserida no SISPEG-WEB.

As nove etapas do PIM são:

- 1ª - priorização das OIM;
- 2ª - definição das diretrizes;
- 3ª - levantamento das LA;
- 4ª - definição das metas de melhoria;
- 5ª - elaboração dos Planos de Aç ou PIM;
- 6ª - sistema de acompanhamento;
- 7ª - definição do Plano de Comunicação;
- 8ª - definição do Plano de Capacitação; e
- 9ª - aprovação pela Alta Direção.

1ª PRIORIZAÇÃO DAS OIM

O objetivo desta etapa é selecionar um conjunto de OIM que serão foco das ações do Planejamento de Inovação e Melhoria.

O Método GUT (**Gravidade, Urgência e Tendência**) é uma excelente ferramenta para ser utilizada nessa tarefa, conforme figura abaixo:

Figura nº 12 – Matriz GUT

Recomendações do SE-EB para a priorização:

1. OIM que tragam melhoria da qualidade e eficácia dos serviços com ênfase na redução de custos;

2. OIM diretamente relacionadas aos Processos Finalísticos da OM; e

3. OIM que possam influenciar nas estratégias da organização (Plano de Gestão da OM).

2ª DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES

Após se priorizar as OIM, deve-se avaliar a possibilidade de agrupá-las em grandes linhas de oportunidades, considerando as afinidades ou fortes inter-relações existentes entre elas.

Isto proporcionará uma maior consistência na definição das ações de melhoria e garantirá uma atuação integrada entre elas.

Além disso, esse procedimento permitirá que a organização defina um conjunto de diretrizes lastreadas nas grandes linhas de oportunidades de inovação e melhoria, que irão fazer parte do seu Plano de Gestão, garantindo, assim, que as ações de inovação e melhoria sejam integradas às ações desdobradas no Plano de Gestão.

EXEMPLO:

Se for identificada como OIM:

> ***"falta de práticas de gestão voltadas à capacitação e treinamento".***

A OM poderá definir uma única Diretriz:

> ***"Implantar uma sistemática de capacitação e treinamento das práticas de gestão que atendam as estratégias da OM."***

Esta diretriz irá gerar um conjunto de ações integradas para garantir uma visão sistêmica dos métodos utilizados nos diversos critérios que envolvem a capacitação e as estratégias organizacionais.

3ª LEVANTAMENTO – LINHAS DE AÇÃO E SUA SOLUÇÃO

Nesse passo, é importante levantar pelo menos duas LA para cumprir a diretriz definida.

Devem-se visualizar formas para transformar as OIM em Pontos Fortes, respondendo à pergunta:

"Como posso cumprir essa missão de forma eficiente e eficaz?"

Para apoiar os trabalhos de decisão da melhor linha de ação dentre as levantadas, está disponibilizada a ferramenta BÁSICO. A figura abaixo apresenta um modelo:

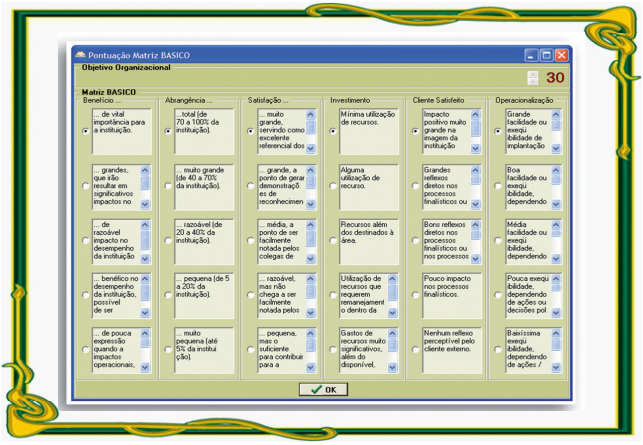


Figura nº 13 – Matriz BÁSICO

4ª DEFINIÇÃO DAS METAS DE MELHORIA

Metas são alvos a serem atingidos para que a organização melhore seu desempenho num determinado período de tempo e, portanto, devem especificar os resultados a serem obtidos, em que quantidade e em que tempo.

Dentro deste contexto, as metas devem de constituir em verdadeiros desafios para a organização.

Veremos a seguir:

1. definição das metas;
2. requisitos que caracterizam uma meta;
3. definição dos indicadores; e
4. os tipos de indicadores.

DEFINIÇÃO DAS METAS

As metas devem ser definidas a partir das diretrizes estabelecidas e, conseqüentemente, das OIM prioritárias.

Devem refletir o desempenho que a OM deseja alcançar para a sua gestão, de maneira a transformar as OIM em PF.

As metas poderão ser definidas por período maior que um ano, que serão desdobradas para o 1º ano.

Recomenda-se que na definição das metas e dos indicadores sejam estabelecidas as relações de causa e efeito existentes.

Para se estabelecer uma meta é importante ter conhecimento de como o processo se comporta, ou seja, quais são os padrões atuais de desempenho.

Para facilitar o processo de definição das metas, sugere-se utilizar os seguintes métodos:

- ❖referencial comparativo (*benchmarking*);
- ❖processo de comparação com outros referenciais (OM que possuem processos similares considerados exelentes);
- ❖projeção, previsão, dentre outros.

REQUISITOS QUE CARACTERIZAM UMA META

A meta de melhoria deve ser:

- ❖expressa por indicadores;
- ❖ligadas à estratégia;
- ❖vinculada aos Objetivos Estratégicos Organizacionais (Plano de Gestão/OM);
- ❖voltada para atender os Processos Finalísticos;
- ❖desafiadora, porém praticável;
- ❖gerenciável; e
- ❖mensurável.

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DESEMPENHO

Os indicadores são dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados.

Os indicadores servem para compreender e controlar um determinado processo e para contribuir para a definição das metas de desempenho. Exemplos de ID serão apresentados no **Módulo 5**.

MONITORAMENTO DAS METAS

Para o monitoramento das metas, recomenda-se utilizar dois tipos de ID: os **Estratégicos** e os **Operacionais**, que serão detalhados no **Módulo - 5**.

5ª ELABORAÇÃO PLANO DE AÇÃO / PIM

O Planejamento de Inovação e Melhoria são projetos simples que podem ser estruturados com a ferramenta de gestão conhecida por **5W2H**, já estudada no **Módulo – 3**.

6ª SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO

O ciclo PDCA, desenvolvido na década de 20, é uma técnica simples que visa ao controle do processo, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades da OM.

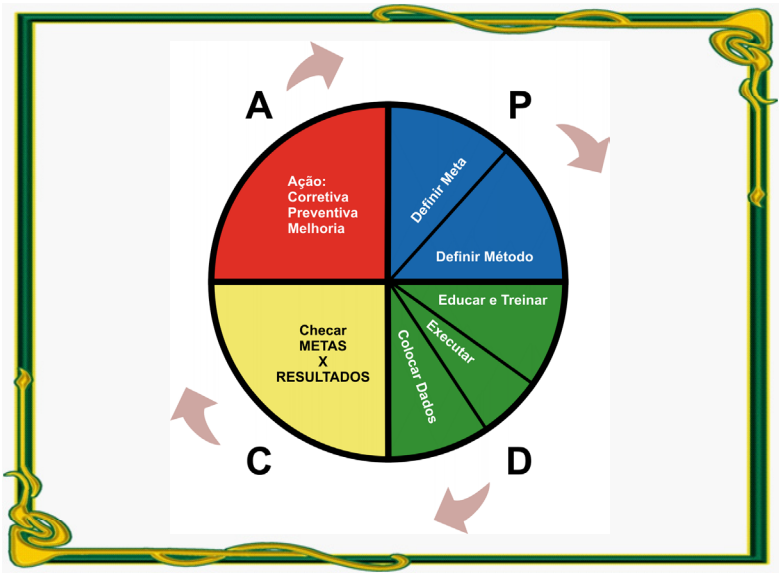


Figura nº 14 – Ciclo PDCA

O conceito do ciclo PDCA é algo que está presente em todas as áreas, seja informalmente, consciente ou inconsciente em tudo o que se faz.

Qualquer atividade, não importa o quão simples ou complexa ela seja, pode ser gerenciada por meio desse conceito. O Sistema de Acompanhamento é a **Fase de Controle (Checar) – "C" e a Fase de Ação – "A" do ciclo PDCA.**

Devem ser estabelecidos canais ágeis e eficientes de comunicação entre a Equipe de Coordenação, os responsáveis pelas metas e as equipes operacionais (PIM).

Uma das formas é promover reuniões de monitoramento e análise crítica dos resultados nos diversos níveis:

❖reuniões mensais das Eq Op (PIM) com o Ch Eq Coor.

❖reunião mensal de cada responsável com as equipes envolvidas na meta sob sua responsabilidade.

❖reunião bimestral dos responsáveis pelas metas com o Ch Eq Coor para a análise crítica do Plano de Gestão, dentro do contexto estratégico da organização.

7ª PLANO DE COMUNICAÇÃO

A Equipe de Coordenação deve criar mecanismos para a comunicação das metas aos diversos setores, áreas e pessoas envolvidas.

Para tanto, é importante se formalizar eventos, como formaturas, reuniões, palestras, Intranet, publicação em BI, Celotex, etc, para a divulgação dos PIM / Planos de Ação.

A Equipe de Coordenação responsável pelo PIM / Plano de Ação deve trabalhar acompanhando o desenvolvimento das atividades.

8ª PLANO DE CAPACITAÇÃO

A capacitação tem fundamental importância na implantação dos PIM / Plano de Ação.

Esse passo integra o D (to DO - executar) no ciclo PDCA do Planejamento de Inovação e Melhoria.

Antes de Executar qualquer tarefa, deve-se capacitar a Equipe de Coordenação e procurar planejar treinamentos para os militares no cumprimento de suas metas.

9ª APROVAÇÃO PELO CMT OM

Como o objetivo final do processo de Auto-avaliação é viabilizar a melhoria da gestão das OM, é muito importante que os resultados da Auto-avaliação e o Planejamento de Inovação e Melhoria sejam aprovados pelo Cmt OM, de maneira a garantir o comprometimento de todos com a execução das ações.

O processo de aprovação consiste na análise dos resultados da Auto-avaliação pelo próprio Cmt da OM, buscando estabelecer um consenso.

Por fim, pode-se concluir que a OM deve, sempre que possível, realizar seus Projetos de Inovação e Melhoria (PIM), utilizando a ferramenta de gestão 5W2H e sistematizando suas ações de forma a fazer girar o seu PDCA para cada processo estudado.

***

Página em branco

MÓDULO - 5
SISTEMA DE MEDIÇÃO DA OM SMDO/ OM

*"**Inconfidência Mineira**, 1789. Na segunda metade do século XVIII, Minas Gerais entrou em fase de decadência econômica. As jazidas de ouro estavam se esgotando. Mesmo assim o governo português continuou exigindo pesados impostos dos mineiros e argumentava que a queda na produção era resultado do contrabando de ouro.*

Em 1788 a Coroa substitui o governador Luís da Cunha Meneses por Luís Antônio Furtado de Mendonça, visconde de Barbacena e sobrinho do vice-rei Luís de Vasconcelos e Sousa. O visconde chegou a Vila Rica (hoje Ouro Preto) com ordens expressas para aplicar o alvará de dezembro de 1750, segundo o qual Minas precisava pagar cem arrobas (ou 1.500 Kg) de ouro por ano para a Coroa.

Caso a arrecadação não atingisse essa cota, seria então cobrada a derrama - o imposto extra tirado de toda a população até completar as cem arrobas. O visconde anunciou: a derrama, por mais odiada e temida, seria cobrada em fevereiro de 1789.

Ficou decidido que, no dia em que fosse decretada a derrama, a revolução eclodiria. Os planos para o golpe eram tão vagos quanto os projetos do futuro governo."

Fonte: http://educaterra.terra.com.br

O QUE É O SMDO PARA UMA OM ?

A formulação do sistema de medição do desempenho compreende a definição de um sistema que possua indicadores que permitam avaliar o desempenho da OM em relação às suas estratégias e aos seus processos, considerando todas as partes interessadas.

O objetivo geral de um sistema de medição de desempenho é conduzir a OM à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos.

Uma OM pode ser visualizada como um sistema que realiza seu trabalho por meio de um conjunto de atividades inter-relacionadas, que consomem recursos e produzem bens e serviços, denominadas processos.

Processo também pode ser definido como conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), agregando valor para um segmento específico de usuários.

A figura nº15 apresenta o Diagrama de Sistema Organizacional.

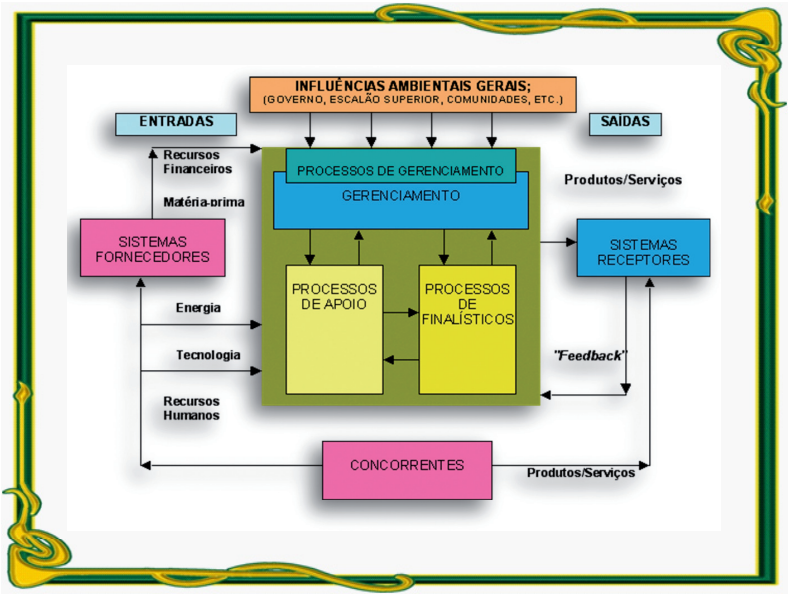


Figura nº 15 – Diagrama de Sistema Organizacional.

O QUE SÃO INDICADORES?

Os indicadores são ferramentas básicas para o gerenciamento do Sistema Organizacional e as informações que eles fornecem são essenciais para o processo de tomada de decisão.

De outro modo, são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados também pela OM para controlar ou melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos, serviços e processos ao longo do tempo.

O indicador é definido como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo (uma função estatística) que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo.

Tipos de indicadores utilizados pelas OM:

❖Indicadores Estratégicos (IE) – informam “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua Visão de Futuro; refletem o desempenho em relação aos Objetivos Estratégicos e aos Fatores Críticos de Sucesso. São os utilizados nos Planos de Ação / PIM da OM.

❖Indicadores Operacionais (IO) – medem a evolução dos processos diários da OM (resultantes da Auto-Avaliação).

O SMDO NA PRÁTICA PARA A OM

É de fundamental importância que a OM possua um sistema de indicadores abrangendo todos os níveis organizacionais, conforme a figura abaixo:

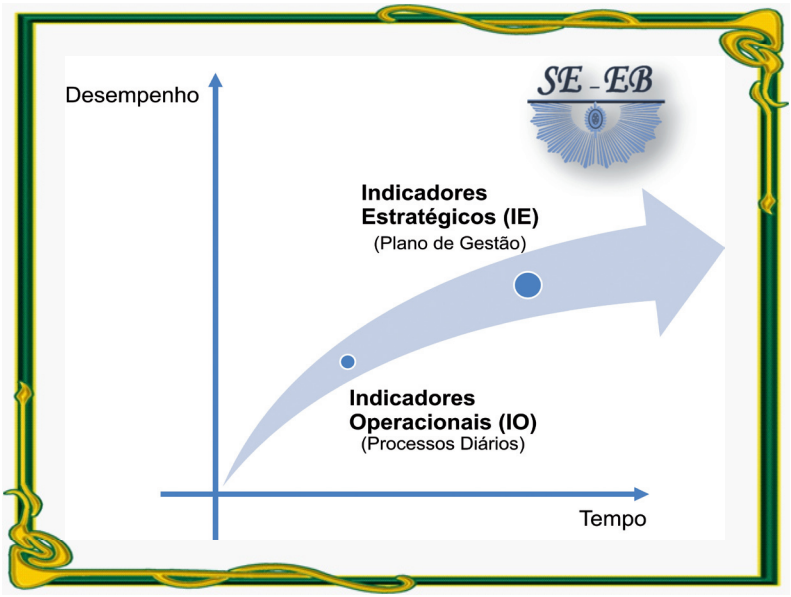


Figura nº 16 – Indicadores para OM

EXEMPLOS DE INDICADORES E CRITÉRIOS

❖ Indicadores de Desempenho (IE e IO)

CRITÉRIO RESULTADO	CRITÉRIOS	ALÍNEAS DO RESULTADO	REQUISITO
8.1	3.1 e 3.2	A	Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos cidadãos-usuários. Estratificar por grupos de cidadãos-usuários.
INDICADORES DE DESEMPENHO (ID) ▪% de visitas de autoridades na OM. ▪% de inserções não-contratuais e espontâneas na mídia. ▪% de acesso à página da internet da OM. ▪% de visitas ou inspeções do escalão superior. ▪Índice de atendimento no prazo ao calendário de obrigações. ▪Índice de satisfação dos Mil da OM na pesquisa de clima organizacional referente à gestão do sistema de liderança			
8.2	4.1, 4.2 e 4.3	A	Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à atuação socioambiental, à ética e controle social e às políticas públicas.
INDICADORES DE DESEMPENHO (ID) ▪Índice de satisfação do público externo local. ▪% de ACISO realizados em relação ao ano anterior.			
8.3	7.3	A	Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.
INDICADORES DE DESEMPENHO (ID) ▪Índice de utilização dos recursos no prazo previsto. ▪variação % consumo energia elétrica (exigido pelo TCU). ▪variação % consumo telefone fixo (exigido pelo TCU). ▪% de PNR manutenido (exigido pelo TCU)			

Tabela nº 5 – Indicadores de Desempenho para OM da AA

CRITÉRIO RESULTADO	CRITÉRIOS	ALÍNEAS DO RESULTADO	REQUISITO
8.4	**1.1, 1.2, 1.3, 6.1, 6.2 e 6.3**	**A**	Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. Estratificar os resultados por postos e funções.
INDICADORES DE DESEMPENHO (ID) ▪% de integrantes da OM em grupos de melhoria. ▪Índice de militares com acesso aos sistemas corporativos. ▪% de militares promovidos por merecimento. ▪Índice de satisfação dos Mil da OM.			
8.5	**7.2**	**A**	Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores. Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos adquiridos, quando aplicável.
INDICADORES DE DESEMPENHO (ID) ▪Índice de não-conformidades (TREM). ▪Índice de desempenho das empresas fornecedoras de produtos e serviços. ▪Índice de fornecedores participantes de eventos promovidos pela OM. ▪Evolução dos custos relativos aos produtos e serviços terceirizados.			

Tabela nº 5.1 – Indicadores de Desempenho para OM

CRITÉRIO RESULTADO	CRITÉRIOS	ALÍNEAS DO RESULTADO	REQUISITO
8.6	2.1, 2,2, 7.1 e os ID do Plano de Gestão.	A	Apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto / serviço e à gestão dos processos Finalísticos e processos de Apoio.

INDICADORES DE DESEMPENHO (ID)

▪Índice de participação dos integrantes do Cmdo da OM em reuniões de análise crítica do desempenho global.
▪Índice de satisfação na pesquisa de avaliação do processo de formulação estratégica.
▪Índice de envolvimento dos setores da OM no processo de formulação estratégica.
▪Tempo de ciclo do processo de formulação estratégico.
▪Índice de satisfação em pesquisa de avaliação do processo de desdobramento das estratégias.
▪Índice de utilização dos recursos alocados para os planos de ação.
▪Índice de cumprimento das ações previstas nos planos de ação.
▪Índice de cumprimento dos prazos previstos nos planos de ação.
▪Nível de preparação orgânica da OM.
▪Nível de preparação orgânica em GLO.
▪Nível de preparação orgânica em Op de Defesa Externa.
▪Pontuação obtida na avaliação do Planejamento Opl – GLO.
▪Pontuação obtida na avaliação da Instrução – GLO.
▪Pontuação obtida na avaliação do Tiro – Armt Individual – GLO.
▪Pontuação obtida na avaliação do PAB – GLO – Pelotão.
▪Pontuação obtida na avaliação do PAB – GLO – Subunidade.
▪Pontuação obtida das Jornadas de Sv em Campanha GLO.
▪Pontuação obtida do Planejamento Operacional – Defesa Externa.
▪Pontuação obtida na avaliação da Instrução – Defesa Externa.
▪Pontuação obtida na avaliação do Tiro – Armt Ind – Defesa Externa.
▪Pontuação obtida na avaliação do Tiro Armt Coletivo Defesa Externa.
▪Pontuação obtida na avaliação do PAB – Defesa Externa – Pelotão.
▪Pontuação obtida na avaliação do PAB – Defesa Externa – Subunidade.
▪Pontuação obtida das Jornadas de Sv em Campanha – Defesa Externa.
▪Índice de disponibilidade da rede de microcomputadores.
▪Número de informações comparativas decorrentes de *Benchmarking*.
▪Número de melhorias implementadas decorrentes do uso de informações comparativas pertinentes.
▪Número de sugestões por integrantes da OM.
▪Número de processos padronizados.
▪Índice de claros no QCP de QM técnicas.

Tabela nº 5.2 – Indicadores de Desempenho para OM (Cont)

Os Indicadores Estratégicos, constantes do **Plano de Gestão da OM**, devem ser lançados no Item 8.6 do Critério de Excelência Nr 8 - Resultados.

Utilizar o SISPEG/Web para alinhar os Indicadores de Desempenho (ID) Estratégicos e Operacionais da OM com os ID do comando enquadrante.

SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA / *BALANCED SCORECARD* (SGE/BSC) - NOÇÕES

BSC é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho, abrangendo:

- ❖desempenho junto aos clientes;
- ❖desempenhos dos processos; e
- ❖aprendizado e crescimento.

Isto porque a somatória desses fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro. O BSC:

- ❖não é um novo sistema de ID financeiros;
- ❖não fornece um diagnóstico operacional;
- ❖não gera a estratégia organizacional;
- ❖não é um projeto único; e
- ❖não é um sistema de informática que opera automaticamente.

Na realidade, o BSC é:

- ❖um instrumento para suportar a gestão;

❖uma contribuição para a transparência sobre as informações de gerenciamento;

❖um instrumento para concretizar e comunicar a estratégia.

Veja a figura abaixo que sintetiza a metodologia do BSC:

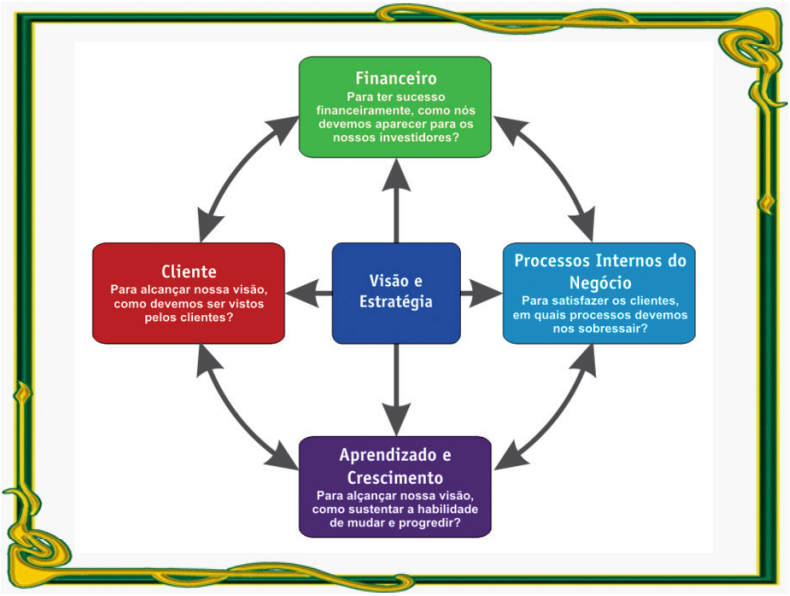

Financeiro
Para ter sucesso financeiramente, como nós devemos aparecer para os nossos investidores?
Cliente
Para alcançar nossa visão, como devemos ser vistos pelos clientes?
Visão e Estratégia
Processos Internos do Negócio
Para satisfazer os clientes, em quais processos devemos nos sobressair?
Aprendizado e Crescimento
Para alçançar nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?

Figura nº 17 – Perspectivas do BSC de acordo com Kaplan e Norton

As componentes do BSC são:

▪**Mapa Estratégico** → Descreve a estratégia do G Cmdo por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).

Obrigatório até o nível do C Mil A

▪**Objetivo Estratégico** → O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da OM.

Obrigatório no Plano de Gestão da OM

▪**Indicador** → Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.

Obrigatório no Plano de Gestão da OM

▪**Meta** → O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária.

Obrigatório no Plano de Gestão da OM

▪**Plano de Ação** → Programas necessários para se alcançar os objetivos.

Obrigatório no Plano de Gestão da OM

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do Planejamento Estratégico Organizacional – PEO que se materializa no Plano de Gestão com as ações operacionais da OM (Processos Finalísticos).
Esse objetivo é alcançado quando a OM utiliza seu Plano de Gestão cumprindo todas as etapas estabelecidas para o período de vigência do mesmo, que é em princípio de 04 (quatro) anos.

ALINHAMENTO DE INDICADORES - NOÇÕES

O alinhamento dos Indicadores de Desempenho em todos os níveis da OM é fundamental para a perfeita integração das ferramentas de gestão e, principalmente, para o cumprimento das metas estabelecidas pelo Escalão Superior.

A Seção da OM com o encargo de acompanhar os Indicadores de Desempenho deve, sempre que possível, criar um Quadro com duas grandes áreas, sendo uma destinada aos **Indicadores Estratégicos (IE),** contidos no **Plano de Gestão** da OM, e outra para os **Indicadores Operacionais (IO),** resultantes da Auto-Avaliação da OM.

Outra prática importante é a realização de Reuniões Semanais ou Quinzenais que podem ser chamadas de "Reuniões da Qualidade". Nela devem ser apresentadas, pelos encarregados dos processos, os indicadores e a evolução dos mesmos no período e sua proposta de solução, para aqueles que não atingiram as metas estabelecidas.

As figuras nº18 e 19 apresentam os modelos de **Planilhas de Controle de Indicadores**. A OM deve elaborar um quadro para cada indicador de desempenho.

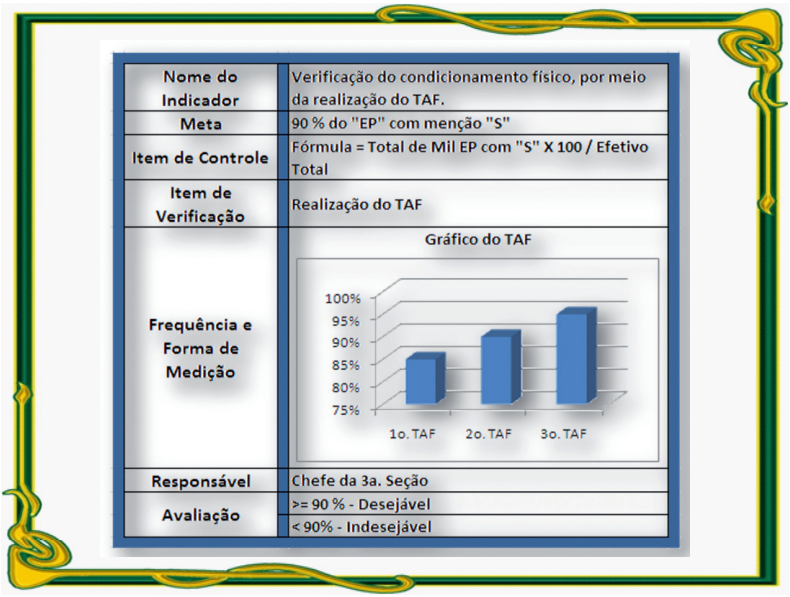


Figura nº 18 – Planilha de Controle de Indicadores Operacionais

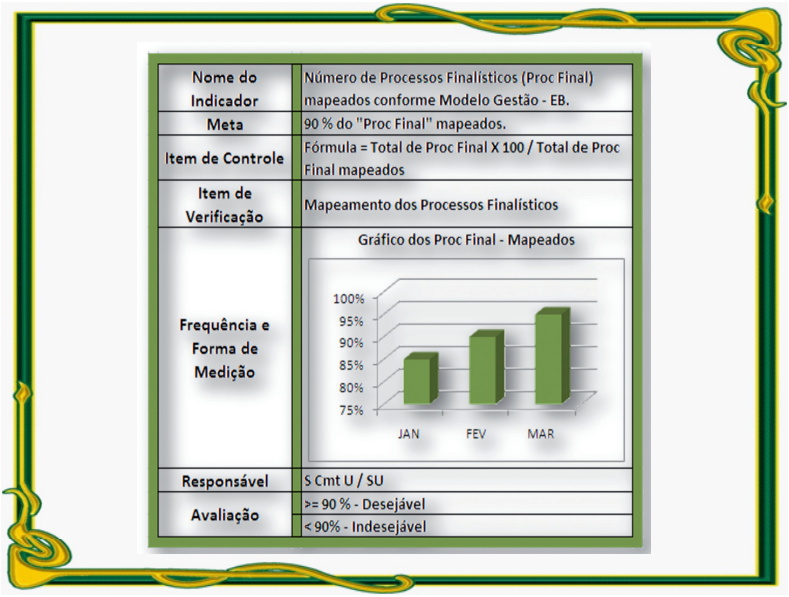


Figura nº 19 - Planilha de Controle de Indicadores Estratégicos

A seguir será apresentado um exemplo de Quadro Mural para controle dos Indicadores da OM.

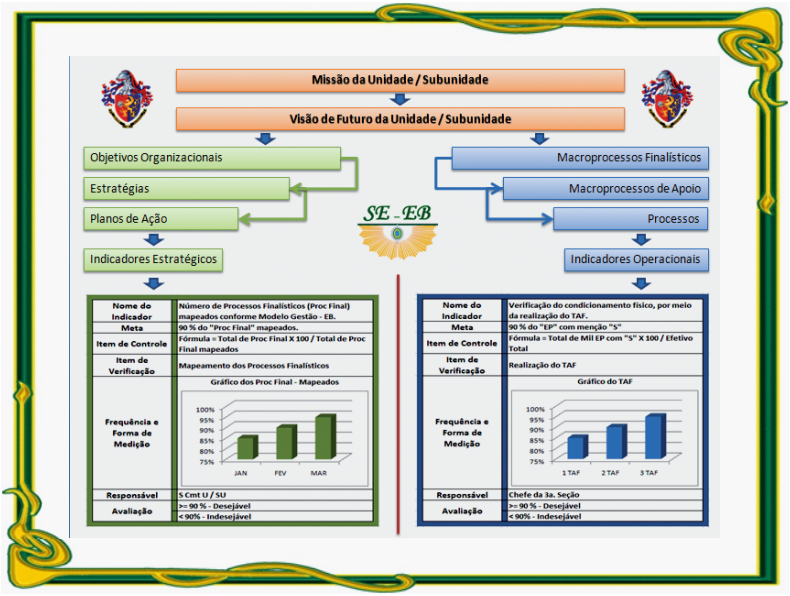


Figura nº 20 - Exemplo de Quadro Mural de Indicadores

Página em branco

MÓDULO - 6
MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO - MPG

*"**Campanha da FEB**, 1943. O embarque do 1º Escalão verde-amarelo, sob o comando do Gen Div Zenóbio da Costa, no navio norte-americano Gen Mann encerra uma longa espera dos brasileiros para finalmente engajarem-se na batalha contra Itália, Alemanha e Japão.*

Quando, em dezembro de 1942, Getúlio Vargas anunciou que o Brasil não se limitaria ao fornecimento de materiais estratégicos para os países aliados e à simples expedição de contingentes simbólicos ao fronte, muitos duvidaram.

O primeiro passo oficial para a concretização dos planos do presidente aconteceu em 9 Ago 43. Pela Portaria Ministerial 4.744, publicada em boletim reservado de 13 do mesmo mês, foi estruturada a FEB, constituída pela 1ª Divisão de Infantaria Expedicionária (1ª DIE) e órgãos não-divisionários.

A 1ª DIE, comandada por um Gen Div, deveria compreender: um Quartel-General constituído de Estado-Maior Geral, Estado-Maior Especial e tropa especial; uma Infantaria Divisionária (DI) comandada por um Gen Bda e composta de três Regimentos de Infantaria (RI); uma Artilharia Divisionária (AD) comandada por um Gen Bda a quatro Grupos."

Fonte: http://veja.abril.com.br

O QUE SÃO AS MPG?

As MPG são experiências profissionais de sucesso que devem ser do conhecimento de todos os integrantes da Força Terrestre.

Essas práticas são identificadas durante a Auto-Avaliação da OM e devem ser confirmadas pela equipe de validação do escalão enquadrante.

O julgamento como "Melhor Prática de Gestão" deve se dar dentro de um mesmo sistema (Btl, Rgt, Grupo, SU, Pel, etc).

QUAIS OS OBJETIVOS DAS MPG ?

❖Registrar as Melhores Práticas em Gestão das diversas atividades funcionais da OM que possam se tornar referenciais comparativos para os demais processos internos da OM.

❖Constituir um banco de dados para consulta de todas as OM do Exército Brasileiro (***Benchmarking***[2]), dentro do SISPEG-WEB.

❖Incentivar os quadros a realizarem o Mapeamento dos Processos, destacando as suas experiências profissionais no desempenho das atividades funcionais.

---

2 ***Benchmarking*** *- O benchmarking é uma ferramenta de gestão utilizada para transformar as organizações e introduzir as mudanças necessárias à melhoria de seus processos, práticas e resultados. Um processo contínuo de avaliação de produtos, serviços ou práticas gerenciais, comparativamente aos de outra OM que são considerados exemplos de excelência.*

COMO SELECIONAR AS MPG ?

As Equipes de Auto-avaliação e Validação devem levar em consideração os seguintes critérios de julgamento:

❖ ***Missão***

A MPG deve estar focada na missão da OM. Esta verificação deve ser realizada tomando como base o Plano de Gestão.

❖ ***Impacto***

Evidências de que a prática resultou em mudanças sensíveis e duradouras nas condições de vida e de trabalho dos integrantes da OM.

❖ ***Parceria***

Comprovação de que a prática foi resultado de um processo de participação que congregou diferentes setores da OM. A participação dos militares pode ser caracterizada como técnica ou gerencial, podendo ser identificada nas diferentes fases do processo: concepção, planejamento, execução, etc.

As OM que possuem em seus quadros servidores civis, podem incluílos no processo.

Possam ser utilizados por mais de uma Sec, Pel, SU dentro ou fora da OM.

❖***Sustentabilidade***

Constatação de que a prática contribuiu significativamente para o correto uso, de forma eficiente e eficaz, dos recursos econômicos, sociais, ambientais, operacionais, etc, disponíveis e de que há garantias formais para sua continuidade no tempo, além da evidência de sua replicabilidade.

❖***Liderança***

Evidências de que a prática promoveu a participação de toda a Sec, Pel, SU, EM, Etc, incorporando suas contribuições.

QUAL A SUA COMPOSIÇÃO ?

A OM deverá elaborar sua Melhor Prática em Gestão e apresentá-la às Equipes de Auto-avaliação e Validação contendo, no mínimo, os seguintes itens:

❖**capa**
❖**folha índice, contendo:**
1. definição da MPG;
2. objetivos da MPG;
3. critérios para a seleção da MPG:
   a. Missão.
   b. Impacto.
   c. Parceria.
   d. Sustentabilidade.

e. Liderança.
4. ficha do processo;
5. descrição das ações;
6. fluxograma do processo (por função);
7. plano de ação (planilha 5W2H);
8. documentos julgados necessários; e
9. referências.

A seguir, apresentam-se os diversos modelos das partes do documento que compõe as Melhores Práticas de Gestão (MPG).

MODELO DA CAPA

Figura nº 21 – Modelo da Capa da MPG

MODELO DA FICHA DO PROCESSO

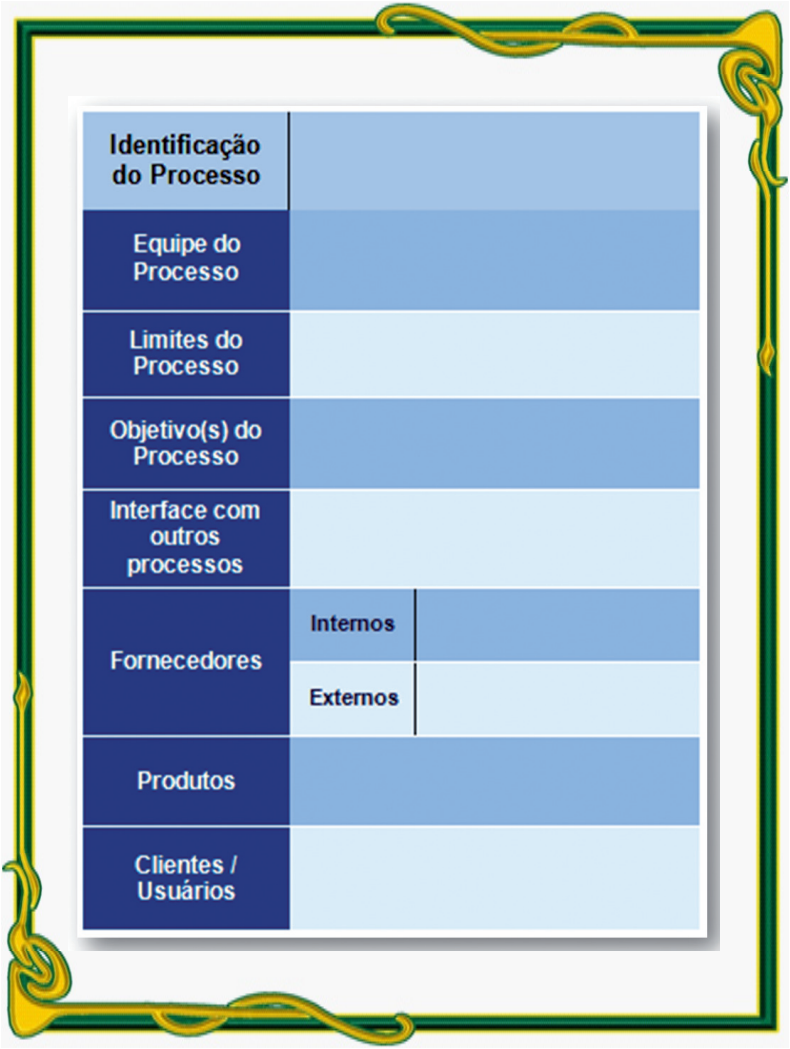
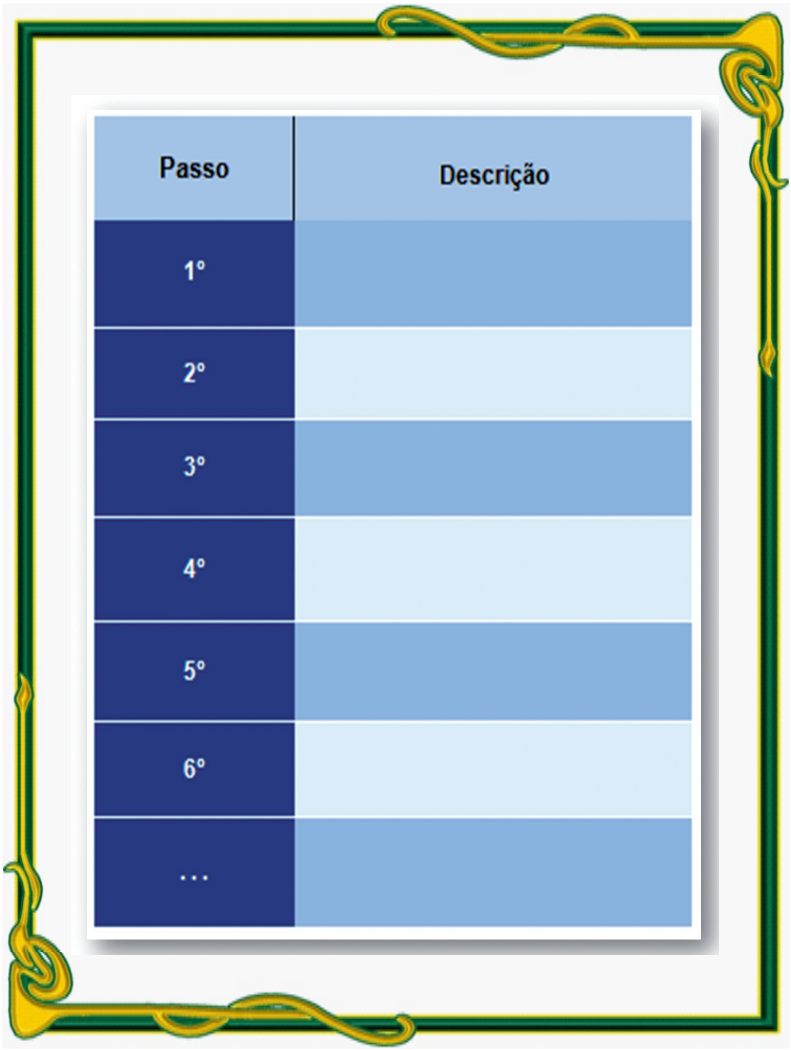


Figura nº 22 – Modelo da Ficha do Processo da MPG

MODELO DE DESCRIÇÃO DAS AÇÕES



Passo	Descrição
1º	
2º	
3º	
4º	
5º	
6º	
...	

Figura nº 23 – Modelo da Descrição da Ações das MPG

MODELO DE FLUXOGRAMA

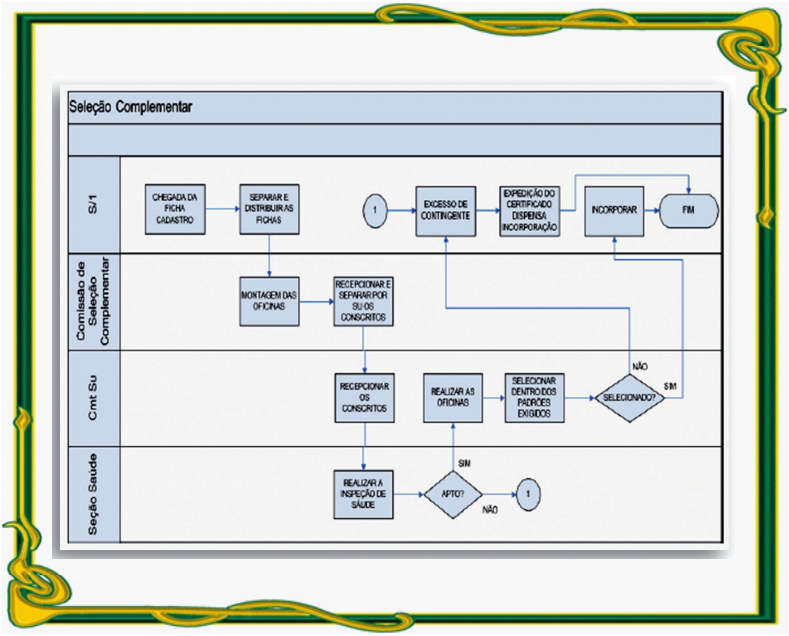
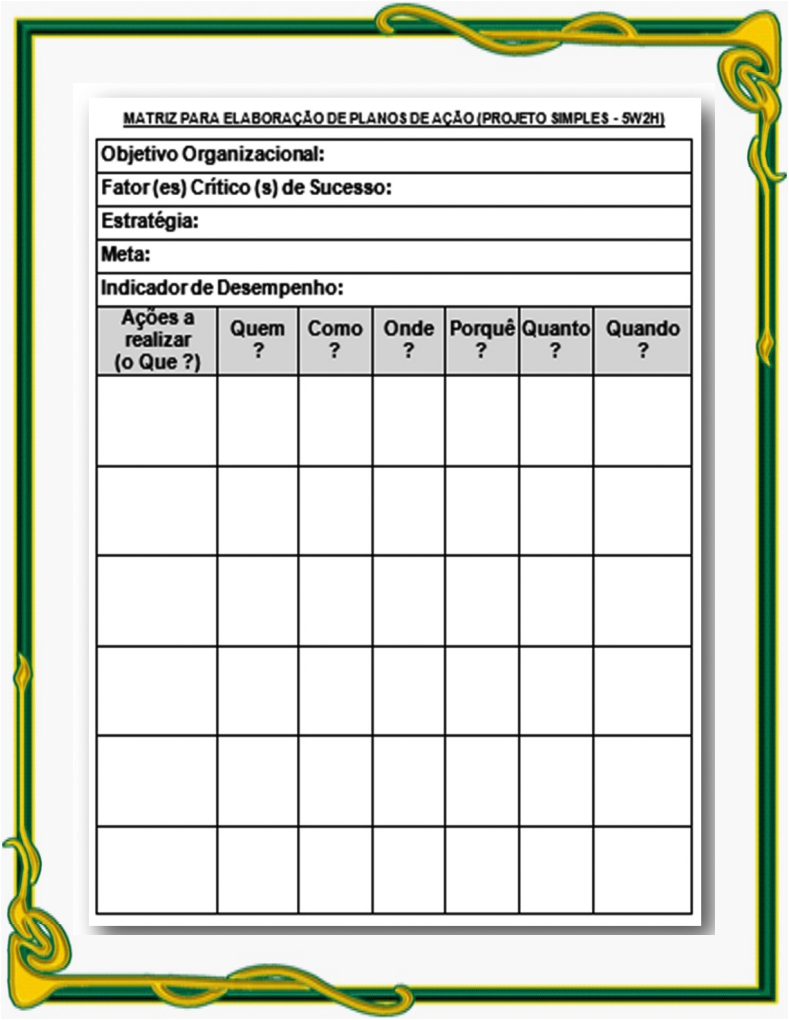


Figura nº 24 – Modelo do Fluxograma da MPG

MODELO DE PLANO DE AÇÃO



MATRIZ PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO (PROJETO SIMPLES - 5W2H)

Objetivo Organizacional:						
Fator (es) Crítico (s) de Sucesso:						
Estratégia:						
Meta:						
Indicador de Desempenho:						
Ações a realizar (o Que ?)	Quem ?	Como ?	Onde ?	Porquê ?	Quanto ?	Quando ?

Figura nº 25 – Modelo de Plano de Ação da MPG

MÓDULO - 7
ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

*"**Tuiuti**, 1866. A batalha de Tuiuti foi o maior encontro militar de toda a guerra do Paraguai. Quase 60.000 soldados tomaram parte na luta.*

Seu nome se deve a um vasto campo inundável situado ao norte de Estero Bellaco. Depois da batalha de 2 de maio, o II Corpo do Exército Imperial, uma força de 18.000 homens sob o comando de Antonio Paranhos, visconde Porto Alegre, marchou para o norte contornando as margens do rio Paraná.

Enquanto isso, a maior parte do exército aliado, uns 35.000 homens, seguiu para a área ao norte de Estero Bellaco, fixando seu acampamento naquela região. O avanço continuava lento e cauteloso.

O Exército Brasileiro, sob comando do Gen Osório, ocupou o terreno à esquerda do acampamento nas imediações do Estero Bellaco.

A batalha iniciou-se por volta das 11 horas, estendendo-se por seis horas. A batalha culminou com uma expressiva vitória dos aliados. As avaliações sobre as perdas variam de fonte para fonte, mas todas são acordes e enfáticas em apresentar Tuiuti como um túmulo para o Exército paraguaio.

Fonte: http://www.geocities.com

A ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSO (AMP)

A Análise e Melhoria de Processo é de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos de uma OM, a fim de conduzi-la ao caminho da excelência gerencial.

Os objetivos da AMP são:

❖melhorar o entendimento das funções pelos militares da OM;

❖facilitar a adaptação dos Militares transferidos dentro dos padrões adotados pela OM;

❖incentivar os recursos humanos;

❖participar do crescimento da OM por todos os seus integrantes;

❖integrar diversos setores da OM;

❖garantir o cumprimento das missões, com a redução de retrabalhos e gastos desnecessários, por estarem os processos padronizados;

❖introduzir conceitos modernos de gestão no cotidiano da OM;

❖incrementar os resultados dos processos com a introdução de conceitos de qualidade; e

❖fortalecer o trabalho em equipe dentro da OM.

OS PROCESSOS DA OM

Como já apresentado no **Módulo 1**, os processos são divididos em **Processos Finalísticos** e **Processos de Apoio**, onde:

❖**Processos Finalísticos**

Processos associados às atividades-fim da OM ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades do Escalão Superior. Ex: Operações

❖**Processos de Apoio**

Processos que dão suporte à atividade-fim da OM, tais como: Pessoal, Informações, Logística, Comunicação Social, Tecnologia da Informação e Finanças, etc.

A escolha de um ou vários processos para serem redesenhados ao mesmo tempo dependerá da força de trabalho disponível para isso.

Podemos ser mais eficazes do que estamos sendo neste momento?

O(s) processo(s) será(ão) selecionado(s) com base nas prioridades estabelecidas pela OM, constantes **Plano de Gestão** ou oriundas de oportunidades identificadas pela **Auto-avaliação (AA)**.

Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas, um hábito.

A metodologia de AMP propicia às OM estruturarem a seqüência de trabalhos a serem desenvolvidos, visando à análise, à simplificação e ao aperfeiçoamento ou melhoria dos processos, além de tratarem de forma adequada seus problemas, de modo a promover a obtenção de uma consistente garantia da qualidade.

O QUE É UM PROCESSO ?

Conjunto de ações pelo qual insumos transformam-se em bens ou serviços.

Ainda:

- conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas); e
- conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que recebe insumos, transforma-os de acordo com uma lógica preestabelecida e com agregação de valor, em produtos/ serviços para responderem às necessidades dos clientes.

Dentro desse contexto, podemos resumir que existe uma relação entre Processos-Produtos-Clientes, que pode ser resumida conforme figura apresentada.

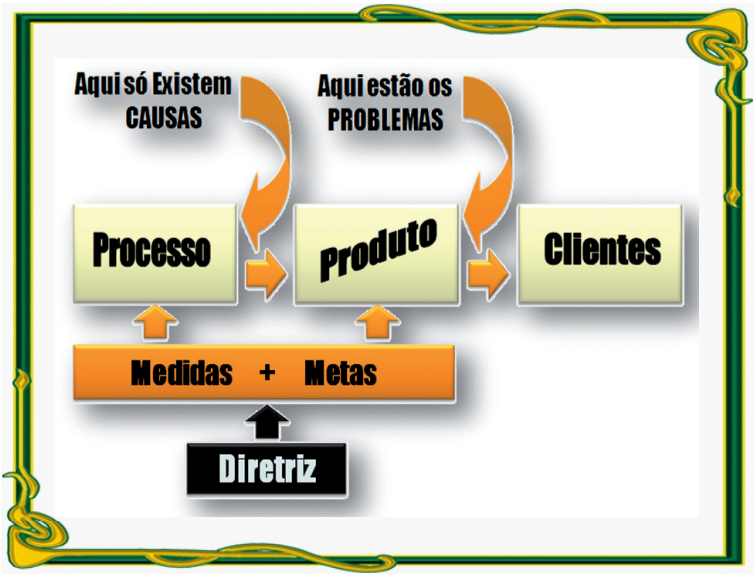


Figura nº 27 – Relação: Processo – Produto – Cliente

METODOLOGIA DE AMP

Figura nº 28 – Metodologia de AMP

Conforme apresentado na figura anterior, a metodologia que a OM deve utilizar para desenvolver a **Análise e Melhoria de Processos** é composta por **4 etapas** e **10 passos**. Passa-se agora a apresentar o detalhamento desses 10 passos.

1.PREPARAÇÃO DA EQUIPE

O perfil dos membros da equipe deve ser verificado antes do início dos trabalhos. Os seus integrantes devem:

❖ter acesso ao Cmdo e EM da OM e às informações organizacionais;

❖ter capacidade de articular e sensibilizar os executores para o trabalho de melhoria de processos;

❖ter credibilidade junto aos demais integrantes da OM; e

❖conhecer a sua responsabilidade enquanto orientador para a condução do trabalho.

As principais atribuições da equipe são:

❖planejar e conduzir as ações de mobilização da OM para implementar as etapas de AMP;

❖ viabilizar a realização das etapas de AMP previstas;

❖ providenciar os recursos físicos, didáticos e audio-visuais necessários para a realização das ações de reunião de trabalho;

❖providenciar o registro do material produzido nas reuniões de trabalho bem como sua guarda para necessidades futuras; e

❖planejar a melhor forma de divulgação dos resultados alcançados.

2. ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABAHO

Consiste na elaboração de um plano de trabalho (cronograma), visando a formalizar e acompanhar o processo de implementação da metodologia na OM.

Passos:

❖**estabelecimento de prioridades:**

Identificar o processo de trabalho que deverá ser analisado, ou seja, melhorado, otimizado e/ou aprimorado.

▪Utilizar as ferramentas:

✓*Brainstorming*

✓Matriz GUT (descrita no Módulo 4)

✓Matriz BÁSICO (descrita no Módulo 4)

▪Para o estabelecimento de prioridades deve-se verificar:

✓o grau de vinculação com os objetivos do Plano de Gestão da OM;

✓o impacto nos usuários externos;

✓o potencial para a redução de custos para OM; e

✓o impacto na imagem externa.

❖**elaboração do cronograma:**

▪verificar o objetivo;

▪apresentar uma justificativa;

▪elaborar o Cronograma de Ação; e

▪estimar os custos e responsáveis.

Modelo:

Cronograma de Ação	Mês												Custo	Resp
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Planejamento da Simplificação														
1. Formação da Equipe														
2. Capacitação da Equipe														
3. Mobilização dos colaboradores														
Mapeamento do Processo														
4. Levantamento das Atividades e normas														
5. Identificação dos Elementos do processo														
6. Desenho dos Fluxogramas Atuais														
Análise e Melhoria dos Processos														
7. Construção da Árvore de Soluções														
8. Modelagem do Processo														
9. Montagem do Sistema de Medição de Desempenho														
Implementação das Melhorias														
10. Implementação do Novo Processo														
a. Manualização														
b.Treinamento dos colaboradores para novo processo														
c. Comunicação paratoda organização														

Figura nº 29 – Modelo de Cronograma AMP

3. LEVANTAMENTO DAS ETAPAS E NORMAS

Passos:

❖**identificar as etapas que compõem o processo priorizado.**

Quais são as etapas executadas para dar conta de desenvolver o processo priorizado?

▪Registro das Etapas:

✓verbo no infinito + complemento;
✓evitar verbos como: **CONTROLAR, ADMINISTRAR, GERENCIAR, TRATAR**, etc;
✓evitar frase que denotam fluxo: **RECEBER, ENVIAR**, etc.

▪Exemplo: **LICITAÇÃO**

✓elaborar edital de licitação;
✓especificar equipamentos e materiais a serem adquiridos;
✓cadastrar dados do representante;
✓verificar cadastro no SICAF;
✓definir cálculo de pontuação Tec;
✓protocolar dados Cad fornecedor;
✓protocolar dados Cad representante;
✓atualizar a linha de fornecimento; e
✓divulgar edital de licitação.

❖**agrupar as etapas, formando os subprocessos de trabalho.**

Agrupar as etapas identificadas, de modo a identificar os subprocessos que formam o processo de trabalho priorizado.

O agrupamento deve ser feito pelo critério da **SIMILARIDADE**, verificando-se a ordem de realização das etapas.

▪Exemplo: **LICITAÇÃO**

1º CONJUNTO DE ETAPAS
SUBPROCESSO REQUISIÇÃO

✓01- Receber dados, relação de bens e/ou serviços necessitados.
✓02- Analisar dados solicitados quanto à especificação.
✓03-Verificar se há previsão no Programa Interno de Trabalho (PIT).
✓04-Verificar se há disponibilidade de recursos ou previsão.
✓05-Enviar dados para orçamentação.
✓06-Enviar para aprovação do Fiscal Administrativo.

▪Exemplo: **LICITAÇÃO**

CONJUNTOS DE ETAPAS (todas)

✓Requisição
✓Modalidade
✓Autorização
✓Edital
✓Legalidade
✓Fase externa

- ✓Habilitação
- ✓Recursos administrativos
- ✓Julgamento
- ✓Adjudicação
- ✓Homologação
- ✓Empenho

❖**identificar as normas.**

▪Exemplo:

Identificar as normas que incidem sobre o processo de trabalho priorizado (Leis, Decretos, Instruções, Manuais)

Norma / Ano	Esfera de Criação	Ementa	Grau de impacto processo
Lei 8.666/93	Federal	Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	**ALTO**
Lei 9.069/95	Federal	Dispõe sobre o Plano Real, o Sistema Monetário Nacional, Estabelece as Regras e Condições de Emissão do REAL e os Critérios para Conversão das Obrigações para o REAL, e dá outras Providências.	**BAIXO**
Lei 10.520/02	Federal	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.	**ALTO**
Decreto 1.054/94	Federal	Regulamenta o reajuste de preços nos contratos da Administração Federal direta e indireta e dá outras providências.	**BAIXO**

Tabela nº 6 – Normas

4. IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

Identificação e visualização dos 4 elementos essenciais dos processos de trabalho (fornecedor, entrada, saída e cliente).

▪Ferramenta:

✓*Brainstorming*.

✓Formulário de identificação dos elementos do processo, abaixo:

Pergunta explicativa	Elemento do Processo
Quem envia as informações, recursos e/ ou materiais para que seja executada a atividade? Quem é o fornecedor? **"De onde vem?"**	**Fornecedor**
O que é preciso para executar a atividade? Quais as informações, recursos e/ ou materiais que são as entradas para a atividade? O que entra para que seja processada? **"O que vem?"**	**Entrada / Insumo**
O que é produzido com a atividade? O que é gerado? **"O que sai?"**	**Saída / Produto**
A quem se destina o resultado da atividade? Quem recebe o produto gerado? **"Para onde vai?"**	**Cliente**

Tabela nº 7 – Elementos do Processo

4.1. DESENHO DO FLUXOGRAMA ATUAL

É um desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a seqüência lógica dos passos de realização de um processo de trabalho.

▪Ferramenta:

✓*Brainstorming*.

✓Modelo multifuncional de Fluxograma permite:

➢identificação do fluxo do processo de trabalho bem como das interações entre os sub-processos;

➢visualização de detalhes críticos do processo de trabalho;

➢visão integrada do processo de trabalho;

➢identificação de potenciais pontos de controle; e

➢identificação de inconsistências e pontos frágeis.

▪Exemplo:

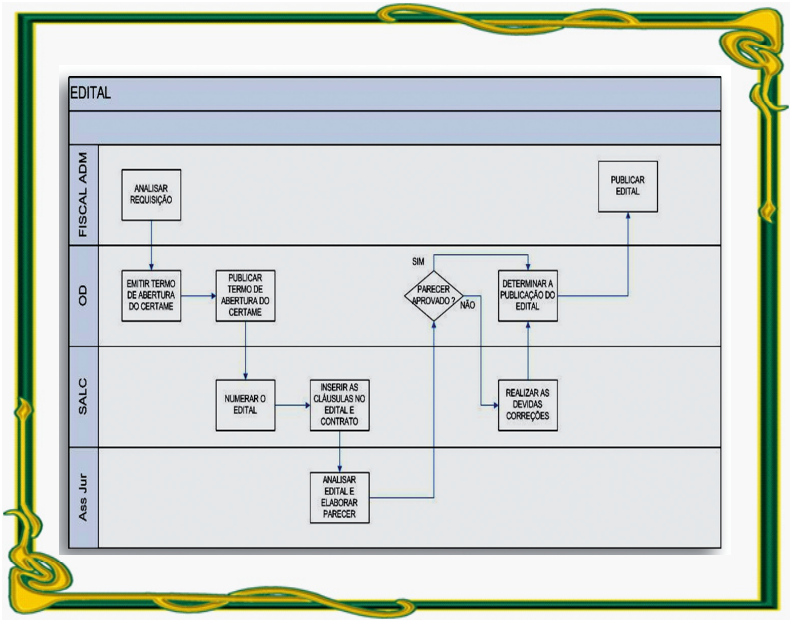


Figura nº 30 – Exemplo de Fluxograma Multifuncional

5. ÁRVORE DE SOLUÇÕES

Identificação dos principais problemas que afetam o processo de trabalho, com o respectivo encaminhamento para sua solução.

Passos:

❖**1-identificação e Priorização dos problemas.**

- Qual o problema encontrado no dia-a-dia na execução do processo de trabalho?

❖**2-identificação e Priorização das causas.**

- Analisar cada problema identificado, a fim de verificar se é realmente o problema ou a causa de um problema. O problema é causa ou efeito?

❖**3-identificação e Priorização das soluções.**

- O que pode ser feito para eliminar a causa do problema e/ou minimizar seus efeitos de imediato?

Ferramentas:

❖*Brainstorming.*
❖Matriz GUT.
❖Matriz BASICO.

6. MODELAGEM DO PROCESSO

É o momento de examinar os diversos aspectos do processo de trabalho como um todo, a partir das informações obtidas acerca de cada subprocesso identificado, de maneira que possibilite a implementação de melhorias.

Passos:

❖**1-identificar as condições para realização dos subprocessos.**

-Definição da finalidade dos subprocessos.
-Identificação das principais necessidades dos clientes.
-Identificação dos recursos necessários a cada subprocesso.

❖**2-análisar e melhorar os subprocessos.**

- Análise do ciclo PDCA.

❖**3-desenhar o novo processo.**

- É o desenho do fluxo que representará a forma como o processo passará a funcionar a partir das melhorias propostas.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

É a denominação que se dá à atividade sistemática e contínua de medir e avaliar a eficiência e a eficácia dos processos, por meio da aplicação de indicadores previamente formulados.

Passos:

❖**1-seleção dos processos que serão monitorados, considerando os fatores críticos de sucesso e os pontos de controle.**

❖**2-Formulação dos indicadores.**

PROPOSTA DA MELHORIA

É o documento que apresenta a síntese do novo desenho do processo de trabalho e tem como objetivo sua submissão à apreciação da autoridade competente para que seja aprovada e implementada.

Corpo da Proposta de Simplificação	Origem das Informações
Objetivo	-
Novo Desenho do Processo	Desenho do Novo Fluxo + Formulário de Indicadores + Diagrama dos Elementos do Processo
Pontos de Melhoria Implementados	Árvore de Soluções
Sugestões e Melhoria para Encaminhamento	Árvore de Soluções
Benefícios da Implementação do Novo Processo	Comparação fluxo antigo e novo

Tabela nº 7 – Proposta da Melhoria

8. IMPLANTAÇÃO DA MELHORIA

Compreende as ações necessárias para que o novo funcionamento do processo de trabalho seja introduzido na rotina organizacional.

Ações para Implementação:

❖elaboração do Manual de Procedimentos;

❖treinamento dos envolvidos no novo processo de trabalho; e

❖elaboração de Plano de Comunicação para implementação do novo processo, com foco na ampla divulgação do novo funcionamento do processo de trabalho e dos benefícios gerados.

Por fim, é importante entender como funcionam os processos para determinar como eles podem ser melhorados e gerenciados, visando a obtenção de melhores resultados.

Por meio da AMP, uma OM pode melhorar de forma significativa os seus processos para obtenção de elevados índices de qualidade e produtividade.

CD-ROM DE APOIO DO SE-OM COMO UTILIZAR?

Deve-se utilizar o CD-ROM do SE-OM durante as **Instruções de Quadros** a serem planejadas pelo Cmt / S Cmt e EM da OM.

O CD-ROM está estruturado didaticamente contendo os Módulos desta cartilha de forma a facilitar o acompanhamento e a realização da **Instrução de Quadros**.

Como sugestão, deve-se:

❖distribuir a Cartilha do SE-OM para todos os militares que participarão das instruções;

❖preparar um ou mais instrutores com os assuntos a serem apresentados;

❖distribuir as instruções dentro de cada módulo;e
❖programar instruções para vários públicos-alvo (Of, ST, Sgt, Cb e Sd e funcionários civis).

O estudo técnico da solução a ser adotada pelo projeto SE-OM foi realizada com base na experiência colhida do Ensino a Distância (EAD), produzidos pela AEsp/Gab Cmt Ex com apoio da Fundação Trompowsky, do Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP).

Aplicativos simples desenvolvidos em *Sistema Flash* possuem as seguintes vantagens:

❖interface de *Websites* (sistema compatível com os principais navegadores disponíveis);
❖conteúdo dinâmico (interface agradável);
❖possibilidade de inserção de animações (figuras, movimentos, diagramas, etc);
❖possibilidade de inserção de vídeos e áudios (filmes, etc); e
❖compatível com *software* livre utilizados pelas OM do Exército Brasileiro.

***

Página em branco

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Léo G. **Gestão de Processos e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10011: Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade**. Rio de Janeiro, 1990.

BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BHOTE, Keiri R. **Qualidade de classe mundial: usando o projeto de experimentos para a melhoria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BRASIL, Ministério da Defesa – Exército Brasileiro – Secretaria de Ciência e Tecnologia / Instituto Militar de Engenharia. **Análise e Melhoria de Processos**. Rio de Janeiro: IME, 1999.

CAMPOS, José A. **Cenário Balanceado: *Balanced Scorecard***. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**. Belo Horizonte: Ed. da QFCO, 1989.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**, FCO,1992.

COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, José O. **Gestão por Processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Análise e Melhoria de Processos**. ENAP, 2003.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Indicadores de Desempenho**. Brasília - DF, 2003.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Planejamento e Gestão Estratégica: Conceitos e Ferramentas**. Brasília: ENAP, 2004.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Manual de Campanha C 124-1: Estratégia**. Brasília: EGCF, 2ª Ed, 2000.

FIORINI, Soeli T., **Engenharia de Software com CMM**. *Brasport*, 1998.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho**. Brasília – DF, 2008.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. São Paulo, 2008.

FURLAN, José Davi. **Modelagem de Negócio**. Makron Books, 1997.

GALVÃO, Célio Arnulfo Castiglione & MENDONÇA, Mauro Marcio Ferreira De. **Fazendo acontecer na qualidade total - análise e melhoria de processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40 n. 1, Jan./Mar. 2000.

HAMMER, Michael. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos usuários, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando os Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1993.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JOSÉ ERNESTO LIMA. **Processo, que processo?** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40 n. 4, Out./Dez. 2000.

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. ***Balanced Scorecard* – A Estratégia em Ação**. Boston, MA. Harvard Business School Press. 1996.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2000.

MACEDO-SOARES, T. D.L.V.A.; LUCAS, Débora C. **Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

Manual Prático do Plano de Projeto / Utilizando o PMBOK 2000. **Aprenda a construir um plano de projeto passo-a-passo através de exemplos**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2003.

MATOS, Francisco G. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Markon Book, 1999.

McGEE, James V. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Campus,1994.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO/SECRETARIA DE GESTÃO. **Orientações para a implantação da transformação gerencial nas organizações públicas**. Brasília, DF, 2007.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO/SECRETARIA DE GESTÃO. **Programa da Qualidade no Serviço Público. Auto-Avaliação da Gestão Pública**. Brasília: MPOG, 2007.

NBR ISO 9000: **Sistemas da qualidade – Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados**. Rio de Janeiro, 1994.

NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

NBR ISO 9004. **Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

OLIVEIRA, D. de Pinho R. **Sistemas, Organizações e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1990.

PAGLISUSO, Antônio Tadeu. ***Benchmarking*: relatório do comitê temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1993.

PQGF, Programa da Qualidade no Serviço Público. **Avaliação Continuada da Gestão Pública - Repertório**. Brasília, 2004d.

PQGF, Programa da Qualidade no Serviço Público. **Manual de Auto-Avaliação em Gestão Pública**. Brasília, 2004.

REBOUÇAS, Djalma de P. **Planejamento Estratégico, conceitos, metodologias e prática**. Rio de Janeiro: Atlas, 1992.

REBOUÇAS, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias Práticas**. São Paulo: Atlas, 16ª Ed., 2001.

SCHOLTES, Peter R. ***Times* da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SEI, *Software Engineer Institute*. **Capability Maturity Model - CMM**. SEI, 1995.

SERRA. Fernando et al. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro, Casos Práticos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

SILVA, A. M. **Desmistificando as Ferramentas de Gestão e a Melhoria dos Processos**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

SGQ, Sistemas de Gestão da qualidade. **Diretrizes para a melhoria de desempenho**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy ; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas,1999.

TAKASHINA, Newton T. e FLORES, Mário Cesar X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TARAPANOFF, Kira et al. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UnB,2001.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TOMPSON, Artur A, STRICKLAND A. J. III. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2003.

TTCERTO, Samuel C., Peter, **JP Administração Estratégica**. São Paulo: Pearson, 2ª Ed, 2005.
CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

VALADARES, Maurício CB. **Planejamento Estratégico Empresarial: Técnicas para a sua elaboração passo-a-passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos, Estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2003.

VASCONCELOS, Paulo F, PAGNONCELLI, Dernino. **Construindo Estratégias para Vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WALTON, Mary. **O Método Deming de Administração**. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1989.

WERKEMA, Maria C. Catarino. **As ferramentas da Qualidade no gerenciamento de processos**. FCO, 1995.

WRIGTH, Peter et al. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

***